

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET ESPACE DE
TRAVAIL COLLABORATIF : ANALYSE D'ESPACES DE COWORKING AVEC
LA PERSPECTIVE DE LA THÉORIE DES CONFIGURATIONS
ORGANISATIONNELLES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
THOMAS BARGONE FISETTE

MAI 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.07-2011). 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

Je tiens à remercier chaudement toutes les personnes qui m'ont épaulé, conseillé et soutenu pendant la concrétisation de ce projet de recherche.

Un énorme merci à ma directrice de recherche, Annie Camus, qui, en plus de m'avoir donné de précieux conseils pour la réalisation de ce travail, m'a transmis sa passion pour la recherche et pour la découverte. Merci également à Daniel Beaupré, un de ces professeurs qui nous fait évoluer et qui nous fait profondément aimer sa matière.

Un merci spécial à Diane et Jacques, mes parents, qui me soutiennent et m'encouragent dans mon parcours académique, malgré certains moments plus agités.

Un remerciement tout particulier à Geneviève. Grâce à ta patience et ton soutien indéfectible, j'ai pu garder le moral durant les hauts et les bas de la réalisation de ce travail.

Merci à Lyne, qui a toujours été là pour moi.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
MISE EN CONTEXTE.....	5
1.1 Le coworking et les espaces de coworking.....	5
1.1.1 Le coworking.....	6
1.1.2 Histoire récente du coworking.....	8
1.1.3 Le coworking aujourd'hui.....	10
1.1.4 Le coworking comme vecteur de transformation.....	12
CHAPITRE 2	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	15
2.1 Transformation de l'organisation du travail.....	15
2.1.1 Vers de nouvelles formes d'organisation du travail.....	16
2.1.2 Le télétravail.....	24
2.2 Coworking et espaces de coworking.....	28
2.2.1 Définir le coworking.....	29
2.2.2 Coworking et valeur ajoutée.....	34
2.2.3 Typologies des espaces de coworking.....	39
2.2.4 Le travail collaboratif.....	44
2.3 Problématique de recherche.....	46
2.4 Question de recherche.....	50
2.5 Objectifs de recherche.....	51
CHAPITRE 3	
CADRE CONCEPTUEL.....	53

3.1 Définition des concepts centraux.....	54
3.1.1 Organisation du travail.....	54
3.1.2 Espaces de coworking	54
3.2 Modèle retenu et justification	55
3.3 Présentation du modèle retenu	60
3.3.1 Les parties de l'organisation	61
3.3.2 Les mécanismes de coordination	66
3.3.3 Les paramètres de conception.....	70
3.3.4 Les facteurs de contingence	76
3.3.5 Les configurations organisationnelles de Mintzberg.....	81
CHAPITRE 4	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	99
4.1 Contexte de la recherche.....	99
4.2 Type de recherche	100
4.3 Échantillonnage	105
4.4 Collecte des données.....	108
4.5 Analyse des données.....	111
4.6 Éthique.....	112
CHAPITRE 5	
ANALYSE DES RÉSULTATS	114
5.1 Présentation des espaces de coworking.....	115
5.1.1 Ecto	115
5.1.2 Salon 1861	117
5.1.3 L'Esplanade	118
5.1.4 La FourmiliAire	119
5.2 La production dans les espaces de coworking	121
5.3 Étendue des formes de collaboration.....	126
5.4 Actions de facilitation de collaboration.....	133
5.5 L'analyse des configurations.....	137
5.5.1 Parties de l'organisation	137

5.5.2 Mécanismes de coordination.....	175
5.5.3 Paramètres de conception.....	188
5.5.4 Configuration organisationnelle.....	203
CHAPITRE 6	
DISCUSSION DES RÉSULTATS	211
6.1 Décentralisation et petite taille.....	212
6.2 Configuration des espaces collaboratifs.....	217
CONCLUSION	224
ANNEXE A	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À L'ENTREVUE ENVOYÉ À TOUS LES PARTICIPANTS	231
ANNEXE B	
QUESTIONNAIRE.....	236
ANNEXE C	
GRILLE D'OBSERVATION DE SPRADLEY	241
ANNEXE D	
LISTE DES ENTREVUES AVEC LES DATES	242
ANNEXE E	
GRILLE DE CODAGE	243
BIBLIOGRAPHIE.....	248

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
3.1	Structure simple	82
3.2	Bureaucratie mécaniste	85
3.3	Bureaucratie professionnelle	87
3.4	Structure divisionnalisée	88
3.5	Adhocratie	91
3.6	Organisation missionnaire	95
3.7	Organisation politique	96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Définition des espaces de coworking	32
4.1	Récapitulatif des rôles des participants	110
5.1	Récapitulatif des espaces étudiés	121
5.2	Formes de collaborations rencontrées	132
5.3	Étendue des actions de facilitation de collaboration	136
5.4	Récapitulatif des parties de l'organisation	174
5.5	Récapitulatif des mécanismes de coordination	188
5.6	Récapitulatif des paramètres de conception	202

RÉSUMÉ

Dans le contexte d'une économie mondialisée et d'une augmentation de la concurrence, les entreprises déploient une variété d'initiatives pour augmenter leur flexibilité. Les espaces de coworking sont une des réponses à cette problématique traduisant une transformation de l'organisation du travail moderne. Ces espaces sont des lieux physiques dans lesquels sont aménagés des espaces de travail individuels, de création artistique et de socialisation où les travailleurs peuvent louer une place pour une durée de temps variable. Notre recherche vise ainsi une meilleure compréhension de l'évolution de l'organisation du travail à travers ces nouveaux espaces. Suite à une analyse approfondie de la littérature sur les espaces de coworking et sur l'organisation du travail, il appert que ce nouveau type d'espace de travail n'a été que très peu étudié. Une analyse approfondie de ces espaces semble donc s'imposer pour assurer une meilleure compréhension des espaces de coworking, d'autant plus que le phénomène des espaces du coworking est appelé à prendre de plus en plus de place. Pour la collecte et l'analyse des données, nous avons suivi une méthodologie qualitative. La recherche a été conduite dans quatre espaces de coworking que nous avons jugés représentatifs de la scène québécoise du coworking. Les principaux résultats de la recherche sont : l'identification du processus de production des espaces de coworking, le développement de deux étendues, l'une concernant les types de collaboration prenant place dans les espaces de coworking et les actions de facilitation de collaboration entreprises par les gestionnaires d'espaces de coworking, puis l'association du modèle des espaces de coworking avec une configuration organisationnelle au sens de Mintzberg (1990) : l'organisation missionnaire. Notre recherche connaît par contre certaines limites. L'échantillon d'espaces étudiés est relativement petit par rapport à la population totale : seulement quatre espaces pour une soixantaine d'espaces au Québec. Le coworking est également un jeune phénomène et ne s'est pas encore cristallisé. Les paramètres composant son organisation du travail sont donc appelés à changer et la configuration associée aussi. Par contre, il s'agit d'une première recherche s'intéressant en profondeur à l'organisation du travail des espaces de coworking et les résultats de cette recherche pourront servir à d'ultérieures recherches pour soutenir l'effort de compréhension des espaces de coworking.

Mots clés : organisation du travail, théorie des configurations organisationnelles, coworking, espace de coworking, cotravail, nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, le développement de nouvelles technologies a permis aux travailleurs du secteur tertiaire de quitter progressivement les locaux de l'entreprise et de se mettre à travailler dans des lieux alternatifs tels que des cafés, des bibliothèques ou autres lieux publics, nommés tiers-lieux. Ces mêmes technologies ont permis à d'autres travailleurs, traditionnellement en entreprise, de carrément rompre le lien d'emploi et de se lancer en affaires, ce qui est démontré par le nombre grandissant de jeunes pousses et de jeunes entreprises. Parallèlement, la soif de flexibilité organisationnelle des entreprises les a poussées à repenser le travail et à en réorganiser certaines composantes. Ainsi, grâce aux possibilités amenées par les nouvelles technologies de l'information et aux contraintes de l'augmentation de la concurrence, les entreprises font de plus en plus appel à des travailleurs externes à l'entreprise pour réaliser des tâches variées, mais non liées à la compétence distinctive de l'entreprise. Ces travailleurs externes n'ont pas toujours de poste de travail au sein de l'entreprise.

Les espaces de coworking sont une des réponses à cette problématique de la modification de l'organisation du travail moderne. Sans être une réponse directe à une précarisation du travail, le coworking s'attaque en fait aux conséquences du travail délocalisé. Parmi les conséquences pour le travailleur, il est possible de retrouver l'isolement, la faible motivation au travail, le manque de formation en continu, le déséquilibre entre vie familiale et vie professionnelle et les ressources limitées pour accomplir

certaines de leurs tâches, par exemple, une salle de conférence. (Moriset, 2014)

Le phénomène des espaces de coworking, malgré sa croissante popularité, est un phénomène émergent et reste peu documenté. Alors que certaines études se sont concentrées sur les interactions prenant place entre les organisations individuelles dans les espaces de coworking (Capdevila, 2014), le rôle du lieu physique dans le processus d'innovation dans les espaces de coworking (Fabbri, 2013), le rôle du coworking pour contrer l'isolement chez les travailleurs (Boboc et collab., 2014), puis les freins au travail collaboratif en s'attardant brièvement sur la configuration organisationnelle des espaces (Gangloff-Ziegler, 2009), aucune de ces recherches ne traite en profondeur de l'organisation du travail dans les espaces de coworking.

Pour cette raison, nous nous intéressons particulièrement à l'organisation du travail dans les espaces de coworking. Notre recherche vise ainsi une meilleure compréhension de l'évolution de l'organisation du travail dans ces nouveaux espaces. C'est pourquoi, nous avons identifié la question de recherche suivante : Quelle forme prend l'organisation du travail dans les espaces de coworking? Pour y parvenir, nous avons réalisé une recherche exploratoire de type qualitative. Pour l'analyse de nos données, nous mobiliserons le cadre conceptuel de la théorie des configurations organisationnelles de Mintzberg (1990). Nous analyserons chacun des espaces de coworking en fonction des composantes présentées dans le cadre conceptuel, afin de mieux comprendre l'organisation du travail dans ces espaces. La collecte de données a eu lieu dans quatre espaces de coworking, trois à Montréal et un à Sherbrooke.

Le présent travail se divise en six chapitres. Le premier chapitre, comprenant cinq sections principales, jette les bases pour la suite de ce travail en proposant un aperçu du phénomène des espaces de coworking. Dans le second chapitre, est présentée une revue de littérature concernant nos deux thèmes principaux, soit l'organisation du travail et les espaces de coworking. Cette revue de littérature donnera au lecteur une idée plus précise des transformations en organisation du travail et des espaces de coworking. Dans le troisième chapitre, est exposé le cadre conceptuel de la recherche. Nous y présentons donc la théorie des configurations organisationnelles de Mintzberg (1990) en déclinant ses divers éléments. Ceux-ci serviront ensuite à structurer l'analyse de nos données. Une fois le cadre conceptuel expliqué, nous déclinons, au quatrième chapitre, les choix méthodologiques structurant notre recherche. Dans ce chapitre, nous présenterons et justifierons l'ensemble de nos choix méthodologiques. L'analyse des résultats constitue le cinquième chapitre. Dans ce chapitre, nous mettrons de l'avant une analyse approfondie des données récoltées sur le terrain, en relation avec notre cadre conceptuel. Nous détaillerons les données récoltées sur le terrain en fonction de chacun des éléments du cadre conceptuel. Les résultats permettront au lecteur de développer une compréhension globale de l'organisation du travail dans les espaces de coworking. Une analyse de la production des espaces de coworking, une étendue de la collaboration et une étendue sur les actions que les gestionnaires peuvent mener pour faciliter la collaboration sont également énoncées et expliquées dans ce chapitre. Le sixième chapitre comprend la discussion des résultats. Nous aborderons la différence majeure concernant les motivations de la décentralisation entre nos résultats et notre cadre conceptuel. Nous y ferons aussi un retour

critique sur l'association des espaces de coworking à une configuration organisationnelle. Dans la conclusion, nous résumerons les résultats marquants de notre recherche, identifierons les limites principales et formulerons quelques recommandations pour de futures recherches.

CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE

Dans ce premier chapitre, nous ferons une mise en contexte de la recherche qui permettra une meilleure compréhension du phénomène des espaces de coworking et de connaître ses origines modernes. La mise en contexte permettra également de saisir l'importance du phénomène des espaces de coworking, ainsi que quelques-uns de ses enjeux principaux. Après la mise en contexte, les éléments de la problématique seront présentés. Une importante distinction sémantique et étymologique entre les concepts d'espace de travail collaboratif et d'espace de coworking sera effectuée, suivie d'une présentation des objectifs de la recherche et finalement de la question de recherche. Nous présenterons plusieurs définitions déjà présentes dans la littérature et nous en proposerons une, plus ouverte et inclusive des divers espaces de coworking. Par la suite, nous présenterons la théorie des actifs spécialisés de Williamson (1985) et exposerons deux typologies des espaces de coworking. Nous terminerons le chapitre avec la présentation de notre problématique, notre question de recherche et les objectifs de la recherche.

1.1 Le coworking et les espaces de coworking

Dans cette section, il sera question de présenter au lecteur le thème de cette recherche : les espaces de coworking. À travers une description du

phénomène, un bref exposé de son histoire, de ses récents développements et une appréciation des transformations que les espaces de coworking apportent sur le marché du travail – pour les travailleurs et dans l'organisation du travail – nous espérons donner au lecteur un aperçu global du phénomène. Cette section vient également souligner l'importance du phénomène et la pertinence de s'y intéresser et de l'étudier.

Avant de commencer une clarification se doit d'être faite et nous nous devons de répondre à une première question. Est-ce que les espaces de coworking sont des organisations? La réponse à cette question, du moins à notre point de vue, repose sur la conception de Barnard (1938) de l'organisation. À cet effet, Barnard souligne qu'une organisation est un système de travailleurs qui y coopèrent en réalisant diverses activités. Nous reviendrons sur cette question dans la discussion des résultats.

1.1.1 Le coworking

Globalement, un espace de coworking est un lieu physique où un travailleur peut se rendre pour travailler comme alternative au travail dans un bureau conventionnel ou dans un autre type de tiers-lieu, par exemple : un café, un pub, une bibliothèque ou autre lieu public. Un espace de coworking est aussi une organisation, généralement composée de peu d'employés qui gèrent la location des espaces aux travailleurs. En plus de fournir un espace de travail à ces derniers, les espaces de coworking peuvent fournir divers services tels que l'accès à internet sans-fil, à une ou plusieurs imprimantes, une adresse postale, un service de réception

de marchandise et bien d'autres que nous détaillerons plus avant au cinquième chapitre, dans la section des parties des organisations. Ces services constituent en partie l'attrait des espaces de coworking. Un autre avantage des espaces de coworking est qu'ils donnent la possibilité à un travailleur d'être avec d'autres travailleurs indépendants ou télétravailleurs. Par exemple, le travailleur autonome ayant son bureau à son domicile sera souvent intéressé par le travail en espace de coworking afin de réduire son sentiment d'isolement ou pour s'éloigner des tâches ou distractions qu'il peut rencontrer en restant chez lui. L'espace de coworking offre en quelque sorte des collègues de travail avec qui il est possible d'échanger et éventuellement de réaliser des projets collaboratifs.

Les espaces de coworking proposent tous ces services sous forme de location d'espace de bureau. Les locations sont de durée variable, allant de quelques jours par semaine à une année à temps complet. Les coûts sont donc également variables, la moyenne se situant dans l'intervalle de deux cent cinquante et trois cent cinquante dollars par mois pour du temps complet d'accès aux bureaux.

Le coworking s'adresse aussi à plusieurs types de travailleurs. La plupart des espaces n'ont pas de restriction ou de préférence explicite au sujet des professions accueillies. Par contre, le concept du coworking convient mieux, dans la plupart des cas, à des professions dont la prestation de travail peut facilement s'effectuer à distance des locaux de l'entreprise. Pour cette raison, il est possible de retrouver, dans bon nombre d'espace, des professions liées au développement web ou à la programmation, des

professions libérales, des consultants, des écrivains, etc. Par contre, certains espaces s'adressent spécialement à un type précis de profession. Par exemple, l'Usine C accueille uniquement les gens de théâtre. Mettant à disposition une scène de théâtre et un hall aménagé, cet espace peut aisément répondre aux besoins de sa clientèle cible.

1.1.2 Histoire récente du coworking

Le fait que des travailleurs indépendants se réunissent dans un même lieu n'est pas particulièrement nouveau. Que les entreprises en leur sein organisent des espaces de travail à aire ouverte pour favoriser les échanges et la collaboration n'est pas non plus une nouveauté. Le coworking se définit par contre comme un phénomène nouveau et en rupture avec l'ancien modèle de partage d'espace de bureaux en amenant la possibilité d'une location de bureaux à court terme et de manière

plus flexible (Merkel, 2015). Ainsi, un travailleur a la possibilité, dans un espace de coworking, de louer un bureau de travail pour une durée variant généralement entre un mois et un an, un bureau pour une à cinq journées par semaine, certains espaces allant même jusqu'à sept jours par semaine. La flexibilité est l'élément nouveau des espaces de coworking par rapport à l'ancien modèle de location de bureaux. Il s'agit donc d'un mode de travail qui permet aux travailleurs d'effectuer leur travail en parallèle d'autres travailleurs, dans un mode locatif flexible et adapté, tout en offrant une perspective associative comprenant les valeurs de la

communauté, de la collaboration, de l'ouverture, de la diversité et de la durabilité (Merkel, 2015). Ces valeurs peuvent également être entendues comme étant les valeurs fondatrices du coworking. Notons également que les espaces de coworking reposent largement sur le potentiel de collaboration, l'animation, l'offre de formations et non pas uniquement sur l'accès à des bureaux de travail à tarification flexible. Soulignons par la même occasion que lors de la fondation d'un espace de coworking, celui-ci choisit ou adopte des valeurs durant ses balbutiements, qui peuvent être comprises comme les valeurs affichées ou les valeurs prescrites de l'espace. Celles-ci ne sont pas nécessairement les valeurs vécues par les membres. Ainsi, les valeurs originelles sont des lignes directrices avec lesquelles les fondateurs aimeraient voir l'espace évoluer.

Le premier espace qu'il est possible de qualifier de coworking a vu le jour à San Francisco, en 2005. Cet espace, le Spiral Muse, a été créé pour réagir au manque de vie communautaire et d'implication sociale des centres d'affaires et à l'improductivité du travail à domicile (Capdevila, 2014; Botsman & Roger, 2011; <http://www.deskmag.com>; Hunt, 2009). Au Québec, le coworking a vu le jour en 2008, grâce à la Station C, située à Montréal, dans le Mile-End. Maintenant fermé, cet espace proposait une ambiance entre le bureau et le café et offrait des BarCamp qui sont des conférences ou des ateliers pour acquérir ou affiner des connaissances sur des sujets ciblés (Bourque, 2008). Depuis, on assiste, à Montréal et ailleurs au Québec, à une multiplication des espaces de coworking (Folie-Boivin, 2013; Gagnon-Paradis, 2016; Turenne, 2016; Gaior, 2016; Bourel, 2015; Montminy, 2016; Jacques 2016).

1.1.3 Le coworking aujourd'hui

Le coworking ne cesse de prendre de l'expansion. En 2011, on rapportait sept cent trente (730) espaces de coworking à l'échelle mondiale. En 2013, on dénombrait plus de cent mille (100 000) travailleurs membres d'espace de coworking et plus de trois mille (3 000) centres de coworking (<http://www.deskmag.com>). En 2016, les prévisions de Deskmag.com laissent croire que plus de dix mille (10 000) espaces de coworking au total seront ouverts d'ici la fin de l'année et compteront en moyenne soixante-seize (76) membres par espace – soit le double de l'achalandage moyen actuel des espaces de coworking –, ce qui porterait le nombre estimé de travailleurs fréquentant les espaces de coworking à sept cent soixante mille (760 000) (<http://www.deskmag.com>).

Les espaces de travail collaboratif se répandent ainsi dans différentes villes du monde et sur tous les continents. Le phénomène s'est rapidement répandu aux États-Unis et en Europe, faisant en sorte qu'un grand nombre d'espaces de coworking ont ouvert leurs portes en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et au Canada.

En plus d'attirer l'attention des médias provinciaux, comme démontré précédemment, les espaces de coworking suscitent l'intérêt à international. Dans les médias en ligne, il est possible de retrouver des titres tels que « Coworking Spaces Poised To Enter New Growth Phase »¹

1

<http://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=http://www.forbes.com/sites/falgunide sai/2016/03/10/coworking-spaces-poised-to-enter-new-growth->

trouvé sur le site de Forbes, ou encore « The boom in coworking spaces² » et « Independent working on the rise³ » sur Bisner.com, ainsi que « Co-working : The new trend in modern business »⁴ qu'il est possible de lire sur smallbusiness.co.uk. Il appert donc que le coworking n'est pas un phénomène restreint à une région précise ou même à un continent. Le coworking semble être un phénomène se développant globalement et est perçu par certains comme un élan vers le travail de demain. Cet élan est très bien illustré par les propos de Rahul Prakash, partenaire à Hatch Today, un espace de coworking de San Francisco : « The word coworking won't be a word in the future, it will probably just be the way we work. »⁵, dont les paroles sont rapportées par huffingtonpost.com. Sans débattre de la vision de M. Prakash, il est indéniable que les espaces de coworking se sont taillés rapidement une place importante sur la scène mondiale du travail indépendant et bien que les espaces sont appelés à évoluer, le phénomène du coworking, lui, est là pour durer. À cette étape-ci, il est intéressant de préciser que les informations actuellement disponibles sur le phénomène des espaces de coworking sont quelque peu inégales et rares, ce qui teinte le portrait que nous essayons d'en faire.

phase/&refURL=https://www.google.ca/&referrer=https://www.google.ca/

² <https://bisner.com/blog/post/the-rise-of-the-coworking-market>

³ Ibid

⁴ <http://smallbusiness.co.uk/co-working-new-trend-modern-business-2533834/>

⁵ http://www.huffingtonpost.com/amanda-schneider/the-future-of-coworking_b_8950140.html

1.1.4 Le coworking comme vecteur de transformation

Le coworking est un phénomène en pleine expansion et ce n'est pas sans raison. Au fil de nos interactions avec les acteurs du milieu et les entrevues de collecte de données, il nous est devenu évident que le coworking est porteur de nombreuses promesses et d'espoir pour les diverses parties prenantes pouvant l'entourer : les travailleurs, leurs familles, la communauté locale, le grand public et le gouvernement. Pour les travailleurs, le coworking est un moyen de combattre l'isolement et la solitude liés au travail en tiers-lieux. C'est également un outil pour agrandir le réseau social et professionnel des travailleurs, avec le potentiel de contribuer positivement à leur travail. En ce qui concerne les familles des travailleurs, le coworking peut permettre une meilleure séparation entre le travail et la vie privée, tout en permettant au travailleur de jouir d'une flexibilité dans l'établissement de son horaire de travail. La communauté locale peut également bénéficier des espaces de coworking, ceux-ci étant souvent ancrés et investis dans le développement de leur quartier. Certains espaces favoriseront, à leur manière, le rayonnement de leur quartier et certains s'investiront auprès des organismes communautaires oeuvrant au mieux-être de la communauté. Le grand public peut également profiter des espaces de coworking en bénéficiant de cette nouvelle option de développement entrepreneurial et communautaire. Du point de vue gouvernemental, les espaces de coworking peuvent être un outil de développement des quartiers ou un moyen de développer l'entrepreneuriat localement. En résumé, les espaces de coworking mettent de l'avant le fait de régler certaines problématiques liées à l'isolement des travailleurs, des opportunités de collaborations, de rencontres, de formations, les opportunités également

de faire partie d'un milieu prônant l'acceptation, l'inclusion et la diversité dans un milieu favorisant l'innovation, la créativité et la productivité.

Les espaces de coworking ont donc une apparence de terre promise pour répondre à diverses problématiques contemporaines. Si les espaces de coworking sont porteurs de nombreux espoirs, ils soulèvent également plusieurs enjeux. Les espaces de coworking peuvent représenter une opportunité pour le travailleur indépendant de légitimer son statut de travail en s'ancrant dans un lieu de travail, mais les espaces de coworking peuvent également déguiser la précarité de ce type de travailleur et forcer des sérendipités creuses. Le coworking présente aussi des enjeux concernant la compétition entre divers entrepreneurs oeuvrant dans le même espace. Certains espaces de coworking orientent leur offre vers une profession ou un domaine de travail précis. Le fait de regrouper différents travailleurs pouvant éventuellement soumissionner pour les mêmes appels d'offres peut constituer un frein important aux valeurs collaboratives prônées par ces espaces. De plus, comme Moriset (2014) l'expose, la plupart des espaces de coworking sont financièrement à risque. Les espaces de coworking étant souvent des initiatives d'entrepreneurs voulant être leur propre patron ou des propriétaires voulant rentabiliser leurs locaux vacants, ils sont à risque d'être déficitaires et donc à risque de fermeture rapide. Finalement, les espaces de coworking mettent surtout de l'avant le fait qu'il y aura de la collaboration dans leur espace et que des sérendipités se formeront avec d'autres membres. Par contre, les collaborations et les sérendipités sont principalement attribuables au hasard. Certes, il est possible de mettre en

place une certaine structure qui favorisera ces deux éléments, mais il n'y a aucune certitude qu'ils se produiront.

Dans cette recherche, nous tenterons de comprendre le fonctionnement des espaces de coworking en creusant au-delà du simple contenant. Les espaces de coworking font de nombreuses promesses, directement ou indirectement, tant sur le plan individuel, que des groupes ou des structures. Nous nous intéresserons donc à la compréhension des rouages organisationnels et structurels des espaces de coworking en analysant les pratiques ayant lieu dans ces espaces. De mieux comprendre les rouages organisationnels des espaces de coworking nous permettra une meilleure compréhension des dynamiques d'organisation du travail y prenant place. Nous tenterons de déterminer s'il y a un lien entre les espaces de coworking et la transformation de l'organisation du travail. C'est pourquoi, dans le prochain chapitre, nous effectuerons une revue de la littérature de l'organisation de travail et des espaces de coworking.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

Le phénomène des espaces de coworking en est un d'importance et qui ne cesse de prendre de l'ampleur. Dans le chapitre précédent, nous avons cerné l'essentiel des espaces de coworking, présenté leur brève histoire et abordé les divers enjeux et changements que le phénomène est en train d'apporter. Dans le présent chapitre, nous approfondirons l'organisation du travail et les espaces de coworking. Ce chapitre est divisé en deux parties détaillant ces deux thèmes. Dans la première partie, nous allons introduire le concept de l'organisation du travail et de nouvelles formes d'organisation du travail. Nous continuerons en liant les nouvelles formes d'organisation du travail à la quête de flexibilité partagée des organisations et des travailleurs. Nous terminerons la première partie avec le télétravail, qui constitue l'une des réponses de l'organisation du travail à cette recherche de flexibilité. La seconde partie sera consacrée au phénomène des espaces de coworking.

2.1 Transformation de l'organisation du travail

Dans cette première partie, nous présenterons une revue de la littérature entourant les évolutions en organisation du travail et les espaces de coworking. Nous commencerons avec les récentes transformations constatées dans l'organisation du travail, ce qui nous mènera à nous

attarder plus particulièrement sur le télétravail et le travail à distance comme réponse à l'évolution du monde du travail dans une économie du savoir. Nous terminerons cette première partie en nous penchant sur le travail collaboratif. Le travail collaboratif peut être interprété comme l'une des récentes propositions des travailleurs pour faire face aux transformations de l'organisation du travail. Ces trois éléments, bien que traités successivement, n'en sont pas moins intimement reliés les uns aux autres, le suivant étant un produit du précédent.

2.1.1 Vers de nouvelles formes d'organisation du travail

Avant d'entreprendre la revue des écrits sur les nouvelles formes d'organisation du travail, nous présenterons et décrirons certains concepts fondamentaux tels que l'organisation du travail, les formes d'organisation du travail et les nouvelles formes d'organisation du travail.

L'organisation du travail peut se définir comme la réduction en tâches et gestes des processus productifs pour entreprise, pour ensuite être regroupés pour former des postes de travail coordonnés entre eux par divers mécanismes (St-Onge et collab., 2009). Le champ de l'organisation du travail dans les entreprises s'intéresse par conséquent aux flux de travail constituant les processus de production de l'entreprise. Ces processus, une fois complétés, produisent ce que l'entreprise vend comme bien ou offre comme service.

Les formes d'organisation du travail correspondent à des outils, des méthodes, des pratiques que les entreprises orchestrent en leur sein pour organiser leur processus productif. Il est également possible de regrouper les pratiques d'organisation du travail pour en faire des formes. Par exemple, le modèle Kaizen vient avec une série de pratiques d'organisation du travail, telles que l'amélioration continue, les groupes d'amélioration continue, la qualité totale, le juste à temps, etc. Ces pratiques sont souvent regroupées selon des modèles nationaux d'organisation du travail. Ces modèles nationaux correspondent à des logiques particulières associées à certains pays. Par contre, Lorenz et Valeyre (2005) notent la dichotomie entre le taylorisme et les NFOT, dont la production allégée. Ils proposent, pour décrire les formes d'organisations du travail, un modèle à quatre formes : les entreprises tayloristes, les entreprises simples, les organisations apprenantes et la production allégée. Il s'agit d'un modèle hiérarchique qui permet d'apprécier la présence de ces quatre formes d'organisation à différents degrés, dans différents pays, sans nécessairement associer une forme à un pays.

L'expression « nouvelles formes d'organisation du travail » fait donc référence à ces pratiques d'organisation du travail et aux modèles nationaux qui ont fait leur apparition à la suite des modèles classiques d'organisation du travail, ci-nommé l'organisation scientifique du travail et ses variantes associées au fordisme (Chênevert & Dubé, 2008). L'expression NFOT englobe donc des pratiques d'organisation du travail ayant été développées sur une longue période.

Comme présenté par St-Onge et collab. (2009), il existe de multiples cadres de référence et niveaux d'analyse pour l'étude de l'organisation du travail. Ces cadres de référence sont généralement représentés sous trois formes permettant la compréhension de l'organisation : la perspective organisationnelle, la perspective collective et la perspective individuelle. Dans cette recherche, nous nous concentrerons sur la perspective organisationnelle du phénomène des espaces de coworking afin de comprendre l'action globale que les espaces sont susceptibles d'avoir sur le travail via leur processus de production et leur organisation.

Au cours des dernières années, plusieurs nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) ont été développées et implantées dans les organisations. Cette implantation se produit en même temps qu'une transformation du marché du travail, orienté de plus en plus vers les connaissances et fondé sur une main-d'œuvre scolarisée et informée. Cette main-d'œuvre est la fondation d'un mouvement à la base d'une recherche d'autonomie et de responsabilisation (Roy, 2002). D'autres sources de transformation influencent également le développement des NFOT : la mondialisation de l'économie, l'accroissement de la concurrence, l'obsession de la gestion des coûts, le développement de nouvelles technologies de production et la recherche d'une plus grande flexibilité organisationnelle.

En réaction à ce mouvement, l'organisation a dû s'adapter et instaurer de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles manières de faire face à l'incertitude et à la complexité d'un marché du travail dans l'économie du savoir. Avec le temps et l'évolution des marchés, les

entreprises mécanistes ont progressivement commencé à se faire évincer par des entreprises plus flexibles et plus réactives. (Roy, 2002)

Les organisations se sont mises en quête d'une plus grande flexibilité à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mais également à l'extérieur. À l'intérieur des murs de l'entreprise, la flexibilité peut prendre la forme, par exemple, d'une augmentation des compétences de travail, ce qui permet aux travailleurs d'occuper plus d'un poste de travail. À l'extérieur des murs de l'entreprise, la flexibilité peut prendre la forme d'un recours à la sous-traitance ou à l'impartition. Des initiatives telles que la formation de comité d'amélioration continue, la rotation des tâches, les méthodes de qualité totale, la réduction ou la décentralisation de la structure décisionnelle, la production en juste-à-temps, le recours croissant aux employés temporaires ou au télétravail ont permis à l'entreprise de bénéficier de gains significatifs en ce qui concerne la flexibilité.

Les entreprises ont également mis en place des initiatives visant à augmenter leur flexibilité externe, c'est-à-dire réussir à externaliser la production ou une partie de la production et des charges qui lui sont associées (Roy, 2002). L'externalisation vise plus particulièrement les tâches qui ne font pas partie du noyau de compétences des organisations. Par exemple, le noyau de compétences de la compagnie Nike concerne la recherche et le développement et le marketing. Elle externalise donc sa production à une entreprise spécialisée dans la production de chaussures de sport. De cette manière, les entreprises font le choix de se concentrer le plus possible sur leur noyau de compétences propres, celles qu'elles maîtrisent le mieux. Les tâches qu'elles ne sont pas en mesure de réaliser

avec une valeur ajoutée significative sont donc reléguées à d'autres entreprises : des fournisseurs ou des partenaires externes. Certaines initiatives telles que l'impartition, la sous-traitance et l'emploi de travailleurs autonomes ou de consultants participent à la recherche d'une plus grande flexibilité externe.

Les deux types de flexibilité s'imbriquent dans cette transformation de l'organisation du travail, qui est celle de la division du travail. Pour le second mouvement, qui est celui de la coordination du travail, l'entreprise vise à responsabiliser les travailleurs face à leur travail, à leur donner plus d'autonomie dans l'exécution des tâches (Roy, 2002). En ayant cette autonomie additionnelle, les travailleurs peuvent prendre des décisions ayant trait à l'organisation de leur propre travail.

Une des réponses que les organisations ont trouvées en regard de l'augmentation de la complexité de leur environnement et de leur quête de flexibilité est la mise en place d'équipes de travail autogérées. Ces équipes ont une structure décisionnelle aplatie qui remplace un poste de superviseur de premier niveau. L'équipe de travail peut se contrôler de façon autonome et se coordonner par la standardisation des résultats, la technologie, la standardisation des normes et l'ajustement mutuel (Roy, 2002). De plus, les membres de l'équipe ont la coresponsabilité de la séquence de travail et du travail effectué. C'est donc l'équipe qui est responsable de la division et de la coordination des tâches et de la rotation des postes.

Smith (1997) a également écrit sur la notion de flexibilité. L'appelant flexibilité fonctionnelle, Smith présente sa vision de cette flexibilité qui est étroitement liée à la participation des travailleurs. Selon Smith (1997), permettre aux employés de participer permet l'humanisation du travail, l'enrichissement des postes et une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail.

Le nouveau modèle du travail fait également appel à une croissance de l'enrichissement des postes de travail, ainsi qu'à un flou des distinctions professionnelles et de la rotation des emplois (Smith, 1997). Effectivement, la réduction des classifications des emplois entraîne l'augmentation du niveau de compétence exigé en même temps que l'ajout de nouveaux domaines de responsabilité causant ainsi l'intensification de la demande de travail sur le travailleur, l'augmentation de son effort et l'accroissement de ses responsabilités. Cela sans fournir plus de ressources au travailleur. (Smith, 1997)

Concernant les équipes de travail autonomes, Smith (1997) reconnaît qu'elles augmentent l'engagement face aux collègues et la perception de la valeur productive de l'entreprise. Par contre, elles seraient souvent d'apparat alors qu'en réalité elles auraient peu de pouvoir (Graham, 1995) ou seraient même organisées par la ligne hiérarchique (Vallas & Beck, 1996).

En ce qui concerne la flexibilité numérique, le recours aux travailleurs temporaires, à temps partiel, saisonniers ou à des sous-traitants, permet à

la firme une grande flexibilité. Par contre, cette utilisation aura comme effet de réduire la mobilisation des travailleurs à statut particulier ou régulier dans l'organisation (Smith, 1997). Effectivement, il y a une déconnexion des travailleurs par rapport à leur milieu de travail, une perte de sens du travail traditionnel, une dérive lente entre les intérêts des travailleurs et ceux de l'entreprise.

Ainsi, le recours à des sources de flexibilité numérique a pour effet de créer deux classes de travailleurs : une pour ceux qui détiennent un statut permanent et une autre pour les travailleurs périphériques. Ces derniers ont de moins bons salaires, moins d'avantages reliés à leur emploi, peu d'opportunités de formation et font face à une grande incertitude en ce qui concerne leur travail (Callaghan & Hartmann, 1991; Colclough & Tolbert 1992, Smith 1993).

Notons également qu'un autre mode d'organisation a fait son apparition dans les dernières années; l'organisation virtuelle. L'organisation virtuelle est une autre réponse que les organisations ont développée pour accroître leur flexibilité (Becheikh & Su, 2005). Les organisations virtuelles sont des organisations qui arrivent à intégrer l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour modifier leur structure et leur organisation du travail. Par contre, toutes les organisations virtuelles ne sont pas réalisées sur le même modèle. Effectivement, Becheikh et Su (2005) ont identifié cinq conceptions de l'organisation virtuelle.

La première conception est la techno-entreprise. Celle-ci utilise, au sens large, les TIC pour améliorer l'efficacité et l'efficience de leur chaîne de valeur. La seconde, la téléentreprise, utilise, comme son nom l'indique, intensivement le télétravail. Nous retrouvons par la suite l'entreprise externalisée. Cette entreprise tente d'augmenter l'efficacité de sa chaîne de valeur en externalisant des fonctions ou des activités à des entreprises externes. L'avant-dernière est la cyberentreprise. Celle-ci effectue la prise de commande et la coordination de ses activités de manière complètement virtuelle. Cette conception de l'entreprise virtuelle se définit plus particulièrement comme un carrefour virtuel où les travailleurs effectuent leurs tâches dans un espace immatériel. La dernière conception est le réseau temporaire. Cette organisation en est une formée de plusieurs entreprises ou individus, qui se rassemblent pour travailler sur un même projet et s'en écartent lorsque le projet est mené à terme. Ainsi, quelle que soit sa forme particulière, l'entreprise virtuelle est souvent composée de noeuds d'individus ou d'entreprises qui entrent en contact, divisent leurs tâches, coordonnent leur travail et effectuent leur prestation de travail avec le soutien intégré des technologies de l'information et de la communication.

Dans les derniers paragraphes, nous avons vu que les NFOT sont porteuses de flexibilité pour les entreprises. De plus, dans le contexte d'une économie mondialisée, d'une augmentation de la concurrence et d'une augmentation des moyens technologiques de production, les entreprises n'utilisent plus seulement des initiatives de flexibilité pour augmenter leur productivité, mais carrément pour ne pas se faire évincer du marché (Roy, 2002). Cette transformation de l'organisation du travail

fait en sorte que les entreprises incorporent de plus en plus d'initiatives de flexibilité à leur fonctionnement. Dans la prochaine section, nous présenterons le télétravail, qui est un des moyens que les entreprises ont trouvés pour répondre à ce besoin de flexibilité. Comme le révèle une étude du CEFRIO (2001), la majorité des télétravailleurs participent à cette initiative, car il s'agit d'une exigence de l'emploi. Conséquemment, l'augmentation de l'utilisation du télétravail appelle à une augmentation de l'utilisation des tiers-lieux, et comme nous le verrons, des espaces de coworking.

2.1.2 Le télétravail

Le télétravail est une des réponses que les entreprises ont trouvées pour répondre à leur quête de flexibilité. Le télétravail permet au travailleur d'effectuer sa charge de travail à l'extérieur des murs de l'entreprise, l'autorisant ainsi à jouir d'une plus grande liberté dans l'exécution de son travail (Taskin et Tremblay, 2010).

De façon plus globale, la possibilité pour les travailleurs d'effectuer leur travail à distance permettrait de contribuer à la réduction des problèmes de congestion urbaine, de réduire les pertes de temps liées au transit citadin et de réduire les problèmes de conciliation de la vie professionnelle et privée (CEFRIO, 2001). Cependant, l'objectif du télétravail reste de satisfaire l'objectif de productivité de l'entreprise, qu'il

soit individuel ou non, et de répondre au besoin d'autonomie du travailleur (Baudoin, 2009).

L'expression télétravail est utilisée de manière générale pour décrire l'ensemble des pratiques permettant à l'employé d'exécuter son travail à distance. Dans Tremblay et Najem (2010), sont décrites les quatre grandes catégories de télétravailleurs. La première est le travailleur qui travaille à partir de chez lui. Son lieu de travail est donc directement à son domicile et il doit composer, en plus de sa charge de travail, avec les impondérables des charges domestiques. La seconde est le travailleur qui effectue le travail de l'entreprise dans un bureau satellite. Le bureau satellite est un lieu à la charge de l'entreprise pour que les travailleurs n'aient pas besoin de se rendre au bureau principal de l'entreprise, souvent dans les centres-villes, principalement pour éviter de perdre du temps dans le transit. La troisième catégorie de travailleur à distance est le « neighborhood work center », qui est pratiquement identique au bureau satellite, à la différence que plus d'une entreprise peut y accueillir des travailleurs dans un même lieu (Kurland et Bailey, 1999). La quatrième catégorie de télétravailleurs est composée des travailleurs nomades, qui n'ont pas de lieu fixe pour l'exécution de leur travail. Contrairement aux catégories précédentes, ce travailleur peut changer fréquemment de lieu de travail.

Bien que les catégories décrites précédemment offrent une perspective réaliste et précise du télétravail à strictement parler, Baudoin (2009) propose une vision du travail à distance qui est plus compréhensive de la variété de possibilités du travail à distance incluant une plus grande

flexibilité, dont celle du travail collaboratif et du coworking. Baudoin (2009) présente trois formes de travail à domicile à partir des différentes formes de présence. La première forme est le travail à domicile : le travail est alors réalisé au lieu de résidence du travailleur. Si le travailleur est un employé, il réalisera le travail avec l'équipement de son entreprise, alors que s'il est travailleur indépendant, il réalisera son travail avec son propre matériel.

La seconde forme est celle du travail alterné ou pendulaire. Dans ce cas-ci, le travail est exécuté en alternance entre les lieux de l'entreprise et le domicile du travailleur. Le rythme de l'alternance est alors prédéfini ou défini de façon approximative, en ce sens que le travailleur peut avoir un horaire de travail dans l'entreprise ou peut avoir un quota de présence dans l'entreprise. À cette forme, ajoutons l'espace de travail collaboratif, qui peut également être compris comme étant un lieu extérieur à l'entreprise et qui peut s'inscrire dans cette logique d'alternance de lieu de travail. Le travailleur en espace de travail collaboratif peut alterner entre les trois lieux ou simplement une combinaison de deux lieux. La réalité du travail nomade (Meerwarth, 2008; Mark & Makoto Su, 2010) présente souvent le travailleur avec de grandes libertés et une entière autonomie quant au choix de son lieu de travail, ce qui est grandement représenté à travers les formes d'abonnement aux espaces de coworking.

La troisième forme est le télétravail dans les télécentres et les centres de proximité. Dans ce cas, il peut s'agir de bureaux pour les travailleurs nomades, les travailleurs ayant une grande distance à effectuer pour aller au travail ou d'autres types de travailleurs à distance. Dans ce cas-ci,

l'espace de télétravail pourrait prendre la forme d'un espace de coworking situé en banlieue, permettant ainsi au télétravailleur de réduire son temps de transport.

Bien que les initiatives de télétravail soient principalement mises en place dans le cadre de programme de flexibilité ou de qualité de vie (Tremblay et collab., 2007), de nombreux inconvénients peuvent être identifiés (CEFRIO, 2001). Parmi les inconvénients les plus importants, on retrouve l'isolement professionnel, l'ingérence de la vie professionnelle dans la sphère personnelle, la carence en rapports sociaux avec les collègues, l'allongement des heures effectivement travaillées, la réduction des possibilités d'avancement de carrière et les demandes des proches. En définitive, en apportant le travail à son domicile, le travailleur subit un isolement sur plusieurs plans dans l'entreprise, incruste sa vie professionnelle dans sa vie personnelle et a de la difficulté d'empêcher sa vie personnelle de déborder sur sa vie professionnelle.

De nombreux avantages existent également. Le télétravail permet une meilleure résilience par rapport au stress subi en lien avec le travail. Le travailleur bénéficie également d'une grande autonomie dans l'exécution de son travail, dans son organisation du travail et d'une indépendance face à sa supervision directe. Sans compter les horaires flexibles, la diminution des journées non productive et des économies générales liées au travail à domicile.

Dans ce volet, nous avons introduit les concepts d'organisation du travail et des nouvelles formes d'organisation du travail. Nous avons également vu qu'en ce qui concerne l'analyse de l'organisation du travail, il existe trois niveaux d'étude, soit structurel, de groupe et individuel. Dans ce travail, nous nous concentrerons sur le premier, le niveau structurel. Puis, nous avons mentionné que les organisations, entre autres avec les NFOT, intensifient leur recherche de flexibilité. Les employés, de leur côté, essaient également d'augmenter leur flexibilité face à leur organisation du travail. Le télétravail est une partie de la réponse à cette recherche de flexibilité partagée. Effectivement, l'exécution du travail à distance du lieu de travail a pris de l'importance dans les dernières années, phénomène causé et amplifié par l'arrivée de moyens technologiques et leur amélioration. Nous avons aussi nommé quelques types d'endroits dans lesquels les télétravailleurs peuvent se rendre pour travailler, autres que leur domicile. Par contre, aucun d'entre eux ne comprend la variable des interactions sociales. Dans le prochain volet de la revue de littérature, nous entreprendrons de définir et de décrire un type de tiers-lieux qui inclut et valorise les interactions sociales entre les travailleurs : le coworking.

2.2 Coworking et espaces de coworking

Dans la partie précédente, il a été question de bien ancrer le télétravail dans la perspective de la recherche de flexibilité des organisations et des travailleurs. Nous sommes donc partis de la définition des concepts de

l'organisation du travail et des nouvelles formes d'organisation du travail pour comprendre de quelle manière nous en sommes arrivés au télétravail. Bien que le télétravail réponde en partie à la recherche conjointe de flexibilité, il soulève une nouvelle problématique, celle de l'isolement du travailleur. Dans la seconde partie de la revue de la littérature, nous aborderons et décrirons les espaces de coworking. Les espaces de coworking sont des tiers-lieux, ouverts aux télétravailleurs et travailleurs indépendants en tout genre, qui tentent de résoudre la problématique de l'isolement en mettant de l'avant les interactions sociales entre les travailleurs. Cette partie commencera avec la définition des espaces de coworking. Ensuite, nous présenterons la théorie de la spécialisation des actifs de Williamson (1985) qui étaye les raisons des collaborations entre les organisations, mais adaptée par Capdevila (2014b) pour les espaces de coworking. Nous présenterons par la suite deux typologies des espaces de coworking. Puis, nous terminerons le chapitre avec l'explication de notre problématique, notre question de recherche, ainsi que nos objectifs de recherche.

2.2.1 Définir le coworking

Le coworking est un phénomène récent qui ne cesse de gagner en popularité, si bien que plusieurs définitions ont été formulées afin d'en cerner la réalité, de l'expliquer et d'en démontrer les avantages. Originellement défini par Oldenburg (2002), les tiers-lieux sont des lieux de rencontre pour les citoyens, entre la maison et le travail. Ces lieux se veulent être des espaces inclusifs et neutres servant à faire des

rencontres, échanger des points de vue et se désenclaver de son quartier résidentiel où les rencontres sont la plupart du temps avec des gens socioéconomiquement semblables à nous-mêmes. L'idée des tiers-lieux ont par la suite donné naissance à celle des espaces de coworking. Phénomène, tel que nous l'avons vu, gagnant de plus en plus en popularité et que plusieurs chercheurs et praticiens ont essayé de définir. Par contre, aucune définition ne fait l'unanimité. Chacune des définitions proposées met de l'avant la perception de son auteur sur le phénomène du coworking, allant d'une activité de recherche de gain économique à un phénomène axé sur l'expérience associative. Nous présentons dans le tableau ci-après les principales définitions qui se retrouvent dans la littérature. Il faut retenir de ce tableau qu'il existe déjà une variété de définitions pour circonscrire le phénomène des espaces de coworking. Plusieurs de ces définitions apportent à leur tour un élément nouveau, mais toutes semblent trop restrictives en ce qui concerne un aspect ou un autre. De plus, comme présenté au RGCS (2016), chapitre de Montréal, il s'avère particulièrement difficile de représenter globalement le phénomène des espaces de coworking. Ainsi, les définitions que l'on retrouve dans le tableau 2.1 ne peuvent pas être considérées comme complètes de ce point de vue.⁶ Pour cette recherche, nous inspirons notre définition de la compréhension du coworking de Merkel (2015). Merkel précise qu'il s'agit d'un groupe de travailleurs ayant la liberté de travailler dans le lieu de leur convenance, qui partagent les frais d'une location immobilière et des charges générales en plus de compter une possibilité de développement personnel et professionnel au sein d'une communauté.

⁶ Bargone Fiset, T. et Massicotte A. (2016, mai). *La scène du coworking montréalais : premières pistes de synthèse*. Communication présentée à l'École des Sciences de la Gestion (ESG) dans le cadre du Research Group on Collaborative Spaces (RGCS), Université du Québec à Montréal.

Le coworking ne se limite cependant pas aux pigistes et aux travailleurs autonomes, selon notre définition, pas plus qu'à certains types de professions.

Tableau 2.1 : Définitions des espaces de coworking

Auteur, année	Définition
Spinuzzi, 2012	« Open plan office environments in which they work alongside other unaffiliated professionals for a fee »
Coworking.com, n.d., tiré de Capdevila, 2014	« a global community of people dedicated to the values of Collaboration, Openness, Community, Accessibility, and Sustainability in their workplaces »
Capdevila, 2014	« [...] localized spaces where independent professionals work sharing resources and are open to share their knowledge with the reste of the community »
Uda, 2013	« a way of working in which individuals gather in a place to create value while sharing information and wisdom by means of communication and cooperating under conditions of their choices »
Gandini, 2015	« Coworking spaces are shared workplaces utilised by different sorts of knowledge professionals, mostly freelancers, working in a various degrees of specialization in the vast domain of the knowledge industry. Practically conceived as office renting facilities, where workers hire a desk and a wifi connection theses are, more importantly, places where independent professionals live their daily routines sideby-side with professional peers, largely working in the same sector [...] »
DeHuzman & Tang, 2011	« Set up dynamics of a diverse group of people who don't necessarily work for the same company or on the same project, working alongside each other, sharing the working space and resources »
Merkel, 2015	« [...] a new urban social practice that characterises new ways of organising labour and enables mutual support amongst freelancers and self employed persons. As flexibility rentable, cost effective and community oriented workplaces, coworking spaces facilitate encounters, interaction and a fruitful exchange between diverse work, practice, and epistemic communities and culture.»

Dans l'objectif d'élargir les définitions proposées dans le Tableau 2.1, afin d'être plus représentatifs de la diversité des espaces de coworking, nous

proposons la définition suivante. Il est à noter que cette définition est celle retenue pour la définition des espaces de coworking pour la suite de ce travail.

Les espaces de coworking sont des lieux de travail offrant, en contrepartie d'un abonnement flexible, l'accès à un bureau de travail, à un milieu orienté sur le renforcement de la communauté et la facilitation des rencontres et des interactions. Le coworking est une nouvelle pratique sociale caractérisée par de nouvelles façons d'organiser le travail et qui permet diverses pratiques collaboratives entre les travailleurs fréquentant l'espace.

Les espaces de coworking sont donc des lieux physiques dans lesquels sont aménagés des espaces de travail individuels ou de création artistique. Les travailleurs peuvent louer un espace pour un frais variables et pour une durée de temps variable. Certains espaces offrent ainsi des forfaits à l'heure, à la journée, à la semaine, au mois et à l'année, mais les plus fréquents sont les forfaits à l'année. Les espaces de coworking visent également à offrir une expérience confortable avec les agréments du travail à domicile, par exemple une bonne machine à café, une cuisine rudimentaire ou équipée, des zones de repos, des zones de socialisation et parfois des aires de jeux (donner des détails). De plus, les espaces de coworking auront généralement des services permettant aux travailleurs de présenter un service professionnel et de recevoir des clients, par exemple, une salle de conférence, un service de réception, de salles de travail en équipe et une adresse d'affaires.

2.2.2 Coworking et valeur ajoutée

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons les trois types de spécialisation des actifs de Williamson (1985). Cette présentation a comme objectif de comprendre de quelle manière les espaces de coworking commencent, par la simple articulation de leur concept et raison d'être, à modifier l'organisation du travail. Cette modification de l'organisation du travail s'effectue sur trois plans, selon l'orientation que l'espace de coworking adopte et c'est selon cette orientation que l'espace et les travailleurs rechercheront un avantage compétitif, influençant par le fait même l'organisation du travail des membres travailleurs.

Capdevila (2014b) présente les trois types de spécialisation des actifs de Williamson (1985) et sa théorie des coûts de transaction, qui peuvent être mis en commun par les entreprises, lorsque cette théorie est appliquée aux travailleurs des espaces de coworking. Capdevila propose donc une nouvelle perspective de la théorie TCE. Les trois types de spécialisation des actifs mèneront à des avantages compétitifs pour les travailleurs.

Le premier type d'économie est celui qui concerne les coûts relatifs à l'installation sur un site commun. Ce type de partage d'immobilisation permet aux agents économiques de Williamson (les travailleurs) de réaliser des économies liées à la logistique, tels les coûts de transport ou d'inventaire, et liées aux coûts de coordination. Le second type d'économie est relié aux actifs tangibles, c'est-à-dire les économies de coûts issues du partage des ressources physiques de l'espace. Par exemple, dans les espaces de coworking, un avantage que les travailleurs

peuvent aller chercher est la disponibilité d'une salle de conférence sans frais additionnels. Le dernier type d'économie se distingue des deux précédents en ce sens qu'il ne confère pas uniquement une économie de coûts, mais permet aux travailleurs d'aller chercher une valeur supplémentaire avec une mise en commun spécifique : celle de l'actif humain, qui permettra une accessibilité à un large bassin de travailleurs ayant leurs propres spécialisations, connaissances et compétences, qui une fois mutualisées ouvriront des possibilités de collaboration se traduisant en avantage pour le travailleur.

Le premier type d'économie représente ainsi l'attrait principal que les travailleurs autonomes ou indépendants peuvent ressentir face au coworking. Pour sortir de l'isolement et de l'ennui du travail à domicile ou en tiers-lieu (Spinuzzi, 2012; Boboc et collab., 2014; Oldenburg, 1989), le travailleur peut s'intéresser au phénomène du coworking. L'économie de coûts qu'il représente par rapport aux centres d'affaires pourrait à ce moment constituer un argument décisif en faveur du coworking.

Le second type d'avantages pour le travailleur est plus marqué dans les espaces de coworking où les membres appartiennent à une même profession ou dans les espaces de travail collaboratif de type FabLab ou Makerspace. Dans ces types d'espaces, il est possible de retrouver des travailleurs nécessitant l'accès à certains équipements spécialisés qui autrement coûteraient très cher aux travailleurs. Pour les espaces de coworking n'ayant pas cette spécificité de profession, il est possible d'atteindre à un niveau moindre ce type d'avantages économiques avec l'accès sans frais additionnels à des salles de conférences, des services de

courrier, l'accès à une imprimante et le partage des charges d'opérations courantes. Ainsi, le fait de se regrouper en espace de travail collaboratif permet de faire en sorte que les travailleurs aient accès à des équipements à la pointe de la technologie qu'ils ne seraient peut-être pas capables de se procurer seuls. Par exemple, dans le cas des espaces de travail collaboratif de type FabLab, les travailleurs ont souvent accès à des machines comme des imprimantes en trois dimensions ou des fraiseuses, qu'ils n'auraient autrement ni les moyens ni l'espace de détenir eux-mêmes. Dans le cas des espaces de coworking, ce type d'avantage est moins saillant que pour les espaces donnant accès à de la machinerie. Par contre, les travailleurs ont souvent accès à des salles de conférences équipées pour le multimédia, à des imprimantes-photocopieuses de calibre professionnel et à des localisations de bureaux qui autrement seraient aussi hors de prix.

Pour le troisième type d'avantage compétitif, Williamson (1985) explique que les collaborations entre les organisations – ici entre les travailleurs – sont principalement motivées par la recherche d'économie de coûts de la même manière que les organisations à la recherche de l'efficacité économique s'associeraient dans le dessein d'obtenir un avantage compétitif et ainsi augmenter leur efficacité économique. Pour ces entreprises, partager des dépenses coûteuses avec d'autres entreprises donne à ces entreprises un avantage compétitif – plus d'efficacité économique, car moins de dépense pour l'accès à un meilleur équipement – permettant ainsi la réalisation d'économies. Les conclusions de Capdevila (2014b) elles, dépassent la recherche d'économies en démontrant les possibilités de développement professionnel, d'échange

de connaissances, d'intégration et de dynamisation de la communauté que permet la collaboration.

L'étendue des possibilités de collaborations présentées démontre déjà une variété de collaborations qui peuvent prendre place dans les espaces de coworking. Certains espaces peuvent mettre en place des initiatives axées sur la recherche d'avantages sur la base de la localisation commune, d'autres sur la mise en commun des biens matériels et de certaines connaissances, alors que d'autres encore vont un peu plus loin et pour chercher la dimension intégrative ainsi que l'échange de connaissances, se rapprochant ainsi des valeurs fondatrices du mouvement du coworking.

Il est également possible d'associer les types d'avantages avec la typologie proposée par Boboc et collab. (2014), détaillée dans la sous-section suivante. Ainsi, les espaces de coworking de type accompagnateur mettent l'accent sur le second type d'avantage, alors que les espaces générateurs de revenus focalisent leur attention sur le premier type d'avantage. Certains types d'espaces se servent de deux types d'avantages, comme les espaces pépiniéristes qui se concentrent sur les deux premiers types d'avantages, alors que les accélérateurs de rencontres sont plus axés sur les deux derniers. Finalement, les espaces de coworking qui s'inspirent de la logique fondatrice des espaces privilégient l'avantage basé sur la collaboration des membres.

De plusieurs façons, le coworking modifie l'organisation du travail pour la recherche d'avantages lors de la mise en commun d'actifs par des travailleurs. Effectivement, en prenant la perspective d'un travailleur

autonome ou indépendant, les espaces de coworking proposent sur plusieurs plans des avantages aux travailleurs et qui autrement seraient mis de l'avant par des entreprises, par exemple, l'accès à une salle de conférence, à une offre de formation, etc. Dans le contexte du coworking, ces travailleurs, de manière générale, ne travaillent pas dans la même entreprise et on peut supposer qu'ils n'auraient pas d'intérêt à la mise en commun de divers types de ressources, puisqu'il s'agit de travailleurs ayant des objectifs reliés à leur propre emploi et n'ont pas nécessairement les mêmes besoins de ressources.

La recherche sur les espaces de coworking ouvre la porte sur de multiples autres adaptations ou modifications de l'organisation du travail tel qu'on l'entend actuellement dans la littérature. En poussant la recherche sur ce thème, les théoriciens de l'organisation du travail auront une meilleure perspective sur ce phénomène nouveau, changeant et gagnant en importance qu'est le coworking. Ainsi, en plus de répondre à notre problématique de recherche, nous développerons une meilleure compréhension du travail en espace de coworking, entre travailleurs indépendants et télétravailleurs, du rôle que les gestionnaires de ces espaces peuvent jouer pour les travailleurs et du rôle que les espaces de coworking peuvent jouer dans leur communauté et dans l'écosystème productif de l'économie du savoir.

La recherche sur les espaces de coworking peut, par conséquent, participer à une meilleure compréhension du phénomène de la part des praticiens, du public et des décideurs. Une meilleure compréhension du fonctionnement structurel des espaces de coworking participera, pour les

fondateurs et gestionnaires d'espaces de coworking à mieux comprendre ce phénomène en prise de popularité et ainsi orienter leurs actions de façon un peu plus éclairée. Pour le public et les décideurs, de meilleures connaissances et une compréhension plus profonde du phénomène de coworking faciliteront les interactions avec le milieu et auront éventuellement un impact sur la prise de décisions sur le sujet.

Il est important d'ajouter qu'une meilleure compréhension du coworking peut participer à amplifier ses conséquences positives : stimuler l'entrepreneuriat, le développement communautaire, la solidarité entre travailleurs indépendants; et venir amenuiser les problèmes qu'il peut entraîner ou soulever : réduction de l'isolement et des problèmes associés, meilleure délimitation entre vie professionnelle et vie privée, etc.

2.2.3 Typologies des espaces de coworking

Pour mieux situer le phénomène des espaces de coworking pour le lecteur, nous présenterons deux typologies tirées de la littérature permettant de mieux comprendre la diversité des espaces de coworking. Deux typologies ont été élaborées par Ignasi Capdevila (2014) et Boboc et collab. (2014) pour illustrer les types d'espaces de coworking qu'il est possible de retrouver. La première aide à classer les espaces en fonction de leur but, alors que la deuxième se fonde plutôt sur les différents services offerts à leurs membres. La typologie à trois branches de Capdevila (2014) offre une perspective intéressante pour expliquer de

manière générale les espaces de coworking aux néophytes. La seconde typologie est celle de Boboc et collab. (2014) : celle-ci offre une perspective à six types.

Typologie de Capdevila

La première typologie présentée est celle décrite par Ignasi Capdevila (2014), qui rapporte l'analyse d'un représentant gouvernemental. Elle classe les résultats d'une recension des espaces de coworking dans la ville de Barcelone. Bien qu'elle soit peu représentative de la diversité des espaces de coworking en général (ou à l'échelle mondiale), elle permet une compréhension globale du phénomène et peut-être, en partie, de ses origines. Ainsi, selon cette typologie, les espaces de coworking peuvent être basés sur trois rôles différents. Le premier est celui de la rentabilisation immobilière. Dans ce cas-ci, un propriétaire immobilier peut découvrir le concept du coworking et décider d'ouvrir un espace pour les entrepreneurs et les travailleurs indépendants dans un de ses espaces à bureaux. De cette façon, le propriétaire reçoit un retour économique rapide sur un espace inoccupé. Dans ce type d'espace, le propriétaire ne met pas réellement l'accent sur le développement d'une communauté. Ce type d'espace se serait particulièrement développé après la récente crise immobilière espagnole, celle-ci faisant en sorte que les entreprises plus fragiles ferment boutique ou se relocalisent, laissant des bureaux vacants et des propriétaires immobiliers avec nombre d'espaces à louer.

En contrepartie, on peut organiser les espaces de sorte à vouloir créer une communauté locale au sein des travailleurs. Dans ce deuxième type de

modèle, le concept et les valeurs du coworking sont un peu plus présents. Le fondateur d'un espace de coworking appartenant à ce type n'a pas comme premier objectif le retour économique du propriétaire immobilier, mais plutôt d'encourager le sentiment d'appartenance à la communauté et de faire la promotion de valeurs communes.

Finalement, les espaces peuvent être organisés selon le troisième type d'espace de coworking, soit celui dans lequel il est possible de retrouver des travailleurs qui adhèrent au coworking comme « une philosophie de vie, une méthodologie de travail et font le pari des interactions entre les espaces » (Capdevila, 2014 : traduction libre). Les travailleurs de ce type d'espace ont la conviction que le partage, poussé à son maximum, ajoute une valeur significative à leur travail et au travail des autres.

Typologie de Boboc, Bouchared, Deruelle & Metzger

Une autre typologie des espaces de coworking, offerte par Boboc et collab. (2014), présente six espaces types. Cette typologie est orientée vers la présentation des espaces de coworking en fonction de leur rôle, de leur mission et de leurs valeurs.

1) **Espace accompagnateur** – Ces espaces de coworking visent à aider les travailleurs : offre de formations, aide à la gestion d'entreprise, matériel d'aide, logique d'accompagnement.

2) **Espace générateur de revenus** – Le but de ce type d'espace est de maximiser les revenus en offrant des bureaux fermés individuels et des baux de location plus longs. Il vise la stabilité des locataires-travailleurs tout en optimisant leur espace de travail puisqu'il est possible de charger plus cher pour ce type d'espace que pour un bureau à aire ouverte. Généralement plus près du centre d'affaires que de l'espace de coworking, ce genre d'espace est mis sur pied à la suite de problèmes économiques vécus par le propriétaire. La notion de création d'une communauté est moins présente aussi que pour les autres types d'espaces. On y accepte cependant un plus grand spectre de professions que dans les autres espaces.

3) **Espace pépiniériste** – Très ouverts quant aux types d'entreprises hébergées, on vise par contre de l'hébergement à court terme. Dans cet espace, le gestionnaire veut attirer des entrepreneurs ou de jeunes pousses, mais il ne met pas la vision de collaboration au premier plan.

4) **Espace puriste** – Plus proches des origines du début du mouvement du coworking, ces espaces ont intégré la notion de collaboration par professions. On y organise des événements pour resserrer les liens sociaux entre les entrepreneurs. Les événements visent également à faire fondre les barrières entre la vie personnelle et professionnelle. D'autres types d'événements sont organisés dans l'espace, plus axés, cette fois, sur les professions des travailleurs. Les baux sont de longueur plus variable, entrant encore une fois dans la lignée de l'idéologie originale du coworking.

5) **Espace associatif** – Encore plus loin dans la logique de développement des liens personnels, les espaces de coworking associatifs ajoutent une perspective de responsabilité partagée de l'espace et de la gestion du groupe. Dans ce type d'espace, les gestionnaires veulent faire fondre le plus possible la frontière séparant la vie privée de la vie professionnelle. Le fonctionnement à la fois associatif et économique de l'espace repose sur une base de travailleurs dynamiques, engagés et loyaux à l'espace.

6) **Espace accélérateur de rencontres** – Ces espaces sont orientés autour de la création de liens entre les travailleurs pour favoriser le soutien fort au réseau professionnel des travailleurs. Dans ce type d'espace, on tente moins de faire des collaborations que de développer des contacts d'affaires.

Les deux typologies présentées, bien que différentes, permettent de classer les espaces de coworking allant de la pure occasion immobilière jusqu'à l'espace orientant tous ses efforts sur la promotion des valeurs du coworking. Ces typologies nous permettent d'apprécier le large éventail d'espaces de coworking.

2.2.4 Le travail collaboratif

L'évolution des nouvelles formes d'organisation du travail se poursuit rapidement depuis le taylorisme et le fordisme. En trouvant de nouvelles méthodes, telles que les équipes de travail semi-autonome abordées précédemment, les gestionnaires poursuivent leur quête pour une plus grande flexibilité organisationnelle. Selon Silva (2010), cette quête nous aurait fait entrer dans la troisième révolution industrielle, celle qui prendra la forme d'un travail collaboratif facilité par l'usage des technologies et qui sera de moins en moins liée aux bureaux centraux de l'entreprise.

Silva (2010) démontre que l'existence des espaces de coworking a été rendue possible par l'expression des deux premières phases des nouvelles formes d'organisation du travail : les systèmes d'information et la dématérialisation des informations. Ces deux phases préalables sont donc liées à la troisième vague : la virtualisation des communications, qui a mené à l'éclosion des espaces de coworking, soulignant ainsi l'importance des nouveaux moyens de communication, très souvent utilisés par les travailleurs dans les espaces de coworking.

S'approchant de notre question de recherche, Gangloff-Ziegler (2009) s'intéresse à la question de la collaboration par le biais d'une analyse structurelle basée sur les travaux d'Henry Mintzberg (1998). Dans cet article, les espaces de travail collaboratif sont associés à la configuration organisationnelle de l'adhocratie.

Selon l'auteur, l'organisation collaborative, structurée comme une adhocratie, aurait la capacité de s'adapter à tous les types de projets, se formant et se déformant au gré des collaborations. Ce type de structure se prêterait également bien à la structure incorporée comme la structure sans but lucratif. En ce qui concerne les parties de l'organisation, Gangloff-Ziegler (2009) remarque l'absence de technostructure due au caractère organique de l'organisation. Effectivement, l'organisation adhocratique ne nécessite que très peu, voire aucune standardisation. Le groupe de travail est naturellement associé au centre opérationnel, alors qu'il est mentionné que le sommet stratégique n'est responsable que de la coordination, de la synthèse des projets, de la formulation de règles et d'occuper le rôle d'arbitre. Pour terminer, le seul mécanisme de coordination identifié pour les organisations adhocratiques serait l'ajustement mutuel qui prend place dans les équipes de travail.

Bien que Gangloff-Ziegler se soit intéressée aux configurations organisationnelles des espaces de travail collaboratif, plusieurs éléments de son étude nous laissent entrevoir qu'une étude plus approfondie des espaces de coworking aboutirait peut-être à des conclusions différentes. Dans son article, Gangloff-Ziegler ne traite pas systématiquement de chacune des parties de l'organisation, des mécanismes de coordination ou des paramètres de conception. L'auteure ne relève que certains fragments du cadre conceptuel sans offrir une analyse de ses différents éléments. Ceci ne donne pas au lecteur une perspective complète de la configuration organisationnelle des espaces de travail collaboratif. De plus, l'adhocratie est une configuration orientée seulement sur la réalisation de projets spéciaux. Une équipe se forme pour la réalisation d'un projet et se dissout après la réalisation de son mandat. Par contre, si les espaces de

coworking sont des espaces à bureaux locatifs offrant des possibilités de collaboration, leur mandat de base n'est pas la réalisation de projets spéciaux.

Dans cette section, nous avons présenté que les nouvelles formes d'organisation du travail sont une réponse au besoin croissant de flexibilité des organisations et des travailleurs. Une de ces nouvelles formes en particulier est directement en lien avec le phénomène du coworking : le télétravail. À la source du télétravail se trouvent les programmes de flexibilité de vie au travail ou de qualité de vie (Tremblay, 2007), mais les télétravailleurs se retrouvent avec la problématique de l'isolement. En réponse, entre autres, à cette problématique, furent formés les espaces de coworking. Dans la section précédente, nous avons fait un tour d'horizon de la littérature concernant les espaces de coworking. Bien que certains auteurs s'intéressent au concept de l'isolement, des technologies et même aux configurations organisationnelles liées à celui des espaces de coworking, aucun d'eux ne traite de la transformation de l'organisation vécue par l'arrivée des espaces de coworking.

2.3 Problématique de recherche

Dans la littérature, il est discuté longuement des nouvelles formes d'organisation du travail et du travail à distance de l'entreprise, mais pas de l'organisation du travail dans les espaces de coworking. La littérature

fait également état du désir des travailleurs d'une plus grande autonomie dans leur organisation du travail et, parallèlement, de la quête de l'entreprise pour une plus grande flexibilité générale. Par contre, il n'y est pas traité de l'organisation du travail dans un contexte d'autonomie quasi totale, résultant des évolutions du marché à la suite de cette déconstruction du travail traditionnel, causée par la recherche de flexibilité organisationnelle. Alors que Gangloff-Ziegler s'est penchée rapidement sur la structure des espaces de travail collaboratif, plus particulièrement en associant le phénomène à quelques concepts de la théorie de Mintzberg (1998), son article ne présente pas une étude approfondie de la structure des espaces de coworking. Bien que les deux phénomènes, des espaces de travail collaboratif et de coworking, soient fortement liés, il est impossible de déduire qu'une structure présente dans l'un le sera aussi dans l'autre.

Pour mieux comprendre la distinction entre les espaces de travail collaboratif en général et les espaces de coworking en particulier, nous adopterons la définition du travail collaboratif utilisée par Gangloff-Ziegler. Pour définir les espaces de coworking, nous utiliserons notre définition, énoncée plus haut. Gangloff-Ziegler, en distinguant le travail coopératif du travail collaboratif, remonte aux origines de ces deux mots. Alors qu'étymologiquement, coopérer fait appel à *operor*, pour signifier travailler, *laboro* réfère au labeur et au processus. L'auteure précise cette distinction en signifiant que, dans un contexte d'organisation du travail, les coopérateurs sont responsables individuellement de leur travail, qui sera rassemblé en un tout, alors que les collaborateurs sont conjointement responsables du travail de chacun qui formera le tout.

L'espace de travail collaboratif est donc un espace où les travailleurs viennent travailler en étant responsables du développement d'un projet commun, plus grand que leur part de travail individuel.

La définition d'espace de travail collaboratif étant relativement large et pouvant englober plusieurs types d'espace de travail partagé, nous présentons ici la définition d'espace de coworking retenue pour le présent travail. Cette définition est inspirée de la définition de Merkel (2015), mais nous l'avons adapté afin qu'elle s'arrime à la réalité inclusive et diverse des espaces de coworking.

Le coworking est une nouvelle pratique sociale caractérisée par de nouvelles façons d'organiser le travail et qui permet diverses pratiques collaboratives entre les travailleurs fréquentant l'espace. Les espaces de coworking sont également des lieux de travail offrant, en contrepartie d'un abonnement flexible, l'accès à un bureau de travail, à un milieu orienté sur le renforcement de la communauté et la facilitation des rencontres et des interactions.

Cette définition s'inscrit tout à fait dans la précédente : les notions de soutien mutuel, d'interactions et d'échanges entre les diverses communautés et cultures vont tout à fait dans le sens de l'inclusion et de la responsabilité partagée face à la communauté qui est évoquée dans la définition de Gangloff-Ziegler. Par contre, les espaces de coworking ne sont pas l'unique type d'espace de travail collaboratif qu'il est possible de retrouver en contexte empirique. Ainsi, les espaces de coworking se distinguent des autres Fab Labs, Think tank, Hack Lab, Living Lab, Makerspace, Lab social et autres par le fait qu'ils sont orientés

principalement sur le travail collaboratif de bureau. De cette façon, sous l'appellation générique espaces de travail collaboratif, on trouve de nombreux concepts d'espaces, dont les espaces de coworking font partie.

Étant donné l'absence de littérature scientifique abordant la question des transformations de l'organisation du travail en lien avec les espaces de coworking, nous estimons notre avenue de recherche particulièrement justifiée et pertinente. De plus, non seulement le sujet des transformations de l'organisation du travail n'a pas été traité en fonction des espaces de coworking, mais le sujet de l'organisation du travail lui-même n'a pas été traité en profondeur avec les espaces de coworking. Puis, comme le champ de l'organisation du travail est relativement large, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la structure organisationnelle et aux espaces de coworking. Ainsi, une recherche sur la structure organisationnelle fournira des bases pour de futures recherches sur les espaces de coworking et participera à la mise en place d'une compréhension globale de l'organisation du travail dans les espaces de coworking. Ce que nous chercherons pour ce travail est une compréhension des dynamiques d'organisation du travail dans les espaces de coworking. Nous identifierons donc diverses pratiques et méthodes à l'oeuvre dans les espaces de coworking et qui participent à la réalisation de leur mission. En allant chercher ces éléments, nous aurons une meilleure compréhension de l'organisation du travail dans les espaces de coworking, à l'échelle de leur structure organisationnelle.

2.4 Question de recherche

Notre question de recherche se formule ainsi :

Quelle forme prend l'organisation du travail dans les espaces de coworking?

L'organisation du travail qui au fil des années se modifie, évolue, fait en sorte de faire évoluer la réalité du monde du travail, ainsi que la réalité des travailleurs. Avec cette question de recherche, nous allons tenté de comprendre comment les espaces de coworking, en cherchant une flexibilité accrue, sont organisés autour de leurs parties prenantes. L'organisation du travail est au centre des organisations, de ses pratiques. Il s'agit de l'expression des valeurs et de la mission de l'entreprise. Tel que démontré précédemment, l'organisation du travail par la quête organisationnelle d'une plus grande flexibilité globale a lentement agi sur le travail traditionnel. Déconstruisant la compréhension que les travailleurs avaient du travail à coup de pratiques innovantes après l'entrée dans l'ère de l'économie du savoir. La question de recherche vise donc à être l'outil de recherche pour comprendre et expliquer une partie de ces changements.

2.5 Objectifs de recherche

Cette recherche poursuit trois principaux objectifs :

1. Comprendre, à l'échelle de la structure organisationnelle, quelle est l'organisation du travail dans les espaces de coworking.
2. Contribuer à approfondir les connaissances sur les espaces de coworking en tant qu'organisations.
3. Explorer les pratiques utilisées par les acteurs de ces espaces pour favoriser ou soutenir la collaboration.

Ces objectifs nous guideront tout au long de cette recherche, lors de l'établissement de notre cadre méthodologique et au moment de l'analyse des données.

Pour conclure le chapitre de la revue de littérature, revenons sur quelques éléments marquants. Nous avons commencé ce chapitre avec le volet sur les transformations de l'organisation du travail. Il y a été question d'organisation du travail de manière générale, des NFOT et de la recherche constante des organisations et des travailleurs d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail. Dans le deuxième volet de ce chapitre, il a été question du télétravail, qui est une des solutions apportées à la problématique de la quête de flexibilité. Le sujet des espaces de coworking a ensuite été traité comme, entre autres, un moyen pour les télétravailleurs de contrer l'isolement du travail en tiers lieux. Nous avons présenté plusieurs définitions récentes du phénomène du coworking et nous avons également formulé notre propre définition, à notre sens plus ouverte et représentative de la réalité diverse des espaces

de coworking. Deux typologies ont été présentées pour témoigner de cette diversité. Nous avons également abordé le travail collaboratif, sujet duquel nous avons différencié le phénomène des espaces de coworking. Enfin, nous avons étayé notre problématique de recherche, notre question de recherche puis nos trois objectifs. Dans le prochain chapitre, nous présenterons notre cadre conceptuel. Dans ce chapitre, nous présenterons les définitions retenues pour la poursuite de cette recherche et détaillerons le cadre conceptuel qui sera le point d'ancrage de notre analyse.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Le prochain chapitre traitera du cadre conceptuel utilisé pour la recherche. Le chapitre commencera avec une définition des termes centraux utilisés tout au long de cette recherche : l'organisation du travail et les espaces de coworking. Par la suite, nous exposerons et justifierons le choix du cadre théorique retenu, soit les configurations organisationnelles de Mintzberg. Puis, nous présenterons les éléments essentiels de ce cadre conceptuel qui ont guidé la collecte des données et leur analyse. La présentation des éléments du cadre conceptuel de la théorie des configurations organisationnelles est articulée de la façon suivante : nous présenterons en premier lieu les parties constituantes de l'organisation, qui ont chacune un rôle à jouer dans l'atteinte de la mission de l'organisation. Puis, nous aborderons les différents mécanismes de coordination : les moyens que les organisations peuvent mettre en place pour effectuer la coordination du travail effectué dans le centre opérationnel; les paramètres de conception qui se trouvent à être des moyens que les organisations utilisent pour effectuer l'organisation du travail en leur sein et ainsi obtenir des comportements stables dans les parties des organisations; les facteurs de contingences qui sont tous les facteurs qui entourent l'organisation et sur lesquels celle-ci n'a pas de contrôle; les configurations organisationnelles de Mintzberg, qui sont la somme des éléments précédemment énumérés formant une organisation type.

3.1 Définition des concepts centraux

Les deux concepts centraux que nous employons, l'organisation du travail et les espaces de coworking, méritent d'être clairement définis puisqu'il appert qu'il est important de présenter notre position par rapport aux nombreuses définitions pouvant être utilisées. Ces définitions seront utilisées par la suite tout au long de ce travail de recherche et permettront au lecteur de poursuivre sa lecture du travail en ayant en tête les implications de chacune de ces définitions.

3.1.1 Organisation du travail

L'organisation du travail est tel que Mintzberg (1998, p.18) le décrit : « La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Ainsi, l'organisation du travail est le processus de décomposer en tâches des processus de production, pour ensuite assembler ces tâches en flux productif coordonné.

3.1.2 Espaces de coworking

La définition des espaces de coworking que nous utilisons pour la présente recherche est une définition que nous avons élaborée. Elle est

cependant largement inspirée de la définition de Merkel (2015). Notre définition, par contre, est plus inclusive et plus large sur sa vision des espaces de coworking et vise ainsi à décrire plus justement les réalités diverses de chaque espace. Notre définition se lit comme suit : le coworking est une nouvelle pratique sociale caractérisée par de nouvelles façons d'organiser le travail et qui permet diverses pratiques collaboratives entre les travailleurs fréquentant l'espace. Les espaces de coworking sont également des lieux de travail offrant, en contrepartie d'un abonnement flexible, l'accès à un bureau de travail, à un milieu orienté sur le renforcement de la communauté et sur la facilitation des rencontres et des interactions.

La définition sur l'organisation du travail a été choisie, car elle est acceptée par la communauté scientifique et représente particulièrement bien et simplement les concepts que nous utiliserons pour la suite de cette recherche. Par contre, nous proposons notre propre définition des espaces de coworking, car le phénomène est récent et qu'aucune définition existante n'a atteint un consensus. De plus, nous jugeons qu'aucune définition existante ne permet d'avoir une représentation claire et fidèle de la réalité du phénomène des espaces de coworking.

3.2 Modèle retenu et justification

Le modèle retenu pour l'analyse de nos données est la théorie des configurations organisationnelles de Mintzberg (1990). Le modèle de Mintzberg est un modèle détaillé des structures organisationnelles offrant

un cadre clair pour l'analyse des espaces de coworking. Ce modèle se détaille en cinq sections principales, les parties de l'organisation, les mécanismes de coordination, les paramètres de conception, les facteurs de contingence et les configurations organisationnelles. Les parties de l'organisation nous permettent de comprendre le rôle de chacun des travailleurs dans l'organisation, de comprendre ses rôles et responsabilités par rapport aux autres travailleurs dans l'organisation et ses compétences distinctives. Les mécanismes de coordination nous permettent quant à eux d'analyser les moyens que les organisations mettent en place pour coordonner le travail des travailleurs. Les paramètres de conception sont un ensemble d'éléments qui vont structurer l'organisation, de l'individu jusqu'à la superstructure. Les facteurs de contingence nous permettent de considérer certains facteurs qui sont extérieurs à l'organisation et qui sont hors de son contrôle. Puis, les configurations organisationnelles sont la somme des éléments précédemment nommés qui, une fois combinés, donnent une organisation typique qu'il est possible de comparer à d'autres organisations.

Le modèle de Mintzberg est également reconnu et généralement accepté par la communauté scientifique. Il s'agit d'un modèle complet qui nous permet d'analyser plusieurs éléments compris dans l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un modèle qui décrit uniquement les parties de l'organisation, mais bien un ensemble de mécanismes et de paramètres nous permettant d'analyser des dynamiques organisationnelles en place dans l'organisation. Finalement, il s'agit d'un modèle flexible qui est adapté à l'analyse de nouvelles organisations. Les différentes combinaisons des éléments de la théorie de Mintzberg permettent de représenter

fidèlement les réalités des nouvelles entreprises. Les configurations organisationnelles proposées par Mintzberg sont également des formes relativement malléables nous permettant l'analyse approfondie de toute organisation.

Le modèle retenu pour l'analyse des espaces de coworking n'est pas un modèle qui fait l'unanimité dans la communauté scientifique. Effectivement, de nombreuses critiques font état des lacunes de la théorie des configurations organisationnelles. Nous présenterons les trois principales critiques qui, à notre avis, sont plus directement liées au contexte de cette recherche.

La première critique porte sur la notion des configurations mêmes de la théorie. Ces configurations se veulent des structures « idéales », des configurations qui ne se retrouvent pas dans la réalité, mais sont des archétypes favorisant la productivité et prédisent la productivité. Par contre, l'analyse d'organisations réelles avec ces idéaux comme étalon de comparaison propose la simplification de la réalité ou l'indécision. Dans un premier temps, si on insiste pour attribuer une configuration à une organisation réelle, on risque la simplification. Comme Crozier et Friedberg (1977) le soulignent, aucune organisation n'existe dans l'abstrait. Il est donc primordial, dans l'analyse d'organisations réelles, d'éviter cette abstraction et d'insister à ancrer l'organisation dans son environnement. Dans un second temps, en allant de l'autre côté du spectre, si on ne fait pas l'effort d'essayer d'attacher une organisation réelle à un seul type de configuration idéale et qu'on insiste trop sur l'hybridation d'une configuration, le chercheur ne se positionne pas sur ce qu'il a observé.

Toujours comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), une autre contradiction peut naître lorsque l'on se base sur des composantes organisationnelles contingentes pour arriver à des configurations organisationnelles idéales. Ainsi, les modèles organisationnels parfaits ne peuvent exister, puisque liés de composantes liées au contexte, à l'environnement et à l'unicité d'une organisation.

La seconde critique provient de Doty et collab. (1993), dans leur article mettant à l'épreuve deux théories configurationnelles; celle de Mintzberg (1979) et celle de Miles et Snow (1978). Mintzberg (1979) avance que plus une organisation se rapproche d'un de ses modèles idéaux, plus celle-ci est productive. Par contre, les résultats de son étude démontrent qu'une telle relation n'existe pas. Ce qui conteste l'intérêt même pour une organisation d'orienter sa structure vers un des idéaux configurationnels.

La troisième critique provient du même article de Doty et collab. (1993). Ceux-ci déplorent que Mintzberg se soit assez peu basé sur une démarche et d'examen empiriques pour la formulation des configurations.

Alors que nous sommes bien conscients des limites de la théorie de Mintzberg, celle-ci reste particulièrement pertinente pour notre analyse. Effectivement, tant sur le plan d'un cadre en organisation du travail que sur le plan des configurations organisationnelles, la théorie de Mintzberg permet une analyse interprétative profonde des organisations.

Que ce soit d'un point de vue théorique, avec les travaux d'Ahrne et Brunsson (2011, 2016) ou du point de vue des praticiens Robertson et Laloux (2015, 2015) sur l'Holacracy, l'intérêt d'analyser l'organisation du

travail dans les nouvelles organisations revient en force et relance le débat. On recommence à s'intéresser à l'organisation du travail, au fonctionnement structurel des entreprises, à la flexibilisation des organisations et à l'horizontalisation des rapports.

Plus particulièrement, le modèle de Mintzberg est une grille d'analyse détaillée des divers éléments composant les organisations, ce qui, en plus de prendre en compte les facteurs de contingence des organisations, nous permet une analyse en profondeur de celles-ci. En effet, la théorie de Mintzberg prend en compte très largement les différentes parties de l'organisation : sa production, ses mécanismes de coordination, ses paramètres de conception et son environnement.

En plus de nous permettre une analyse ample et profonde des organisations, le cadre théorique de Mintzberg permet de mettre en lumière les interrelations entre les différentes parties d'une organisation et entre les mécanismes de coordination et les paramètres de conception. Cette théorie permet également de considérer autant les facteurs formels qu'informels composants une organisation.

Finalement, en ce qui concerne plus particulièrement les critiques de la théorie que nous avons citée plus tôt, le simple fait d'avoir une structure idéale nous permet de comparer la réalité et d'ensuite relever les éléments qui en diverge, de les noter et de les expliquer (Blalock, 1969 p.32). Que ces modèles ne représentent pas une structure productive optimale ne pose pas de problème à cette analyse, qui ne se veut pas une analyse de la productivité, mais de l'organisation du travail – division et coordination du travail, pour dégager une meilleure compréhension du fonctionnement des

espaces de coworking. Ainsi, les configurations idéales de Mintzberg ont été comprises comme étant des modèles structurés dans une composition et un assemblage logiques pour la formulation d'archétypes organisationnels, auxquels nous comparerons nos résultats pour justement en noter les différences et tenter d'en expliquer la nature.

Comme énoncé par Mintzberg (1989), il est impossible qu'un individu ait une compréhension parfaite de la réalité. Il faut alors utiliser des abstractions de la réalité, des concepts, des idées et dans ce cas-ci, des structures « modèles » qui nous fournissent un étalon pour analyser et se représenter la réalité.

Le modèle de la théorie des configurations organisationnelles est donc le cadre conceptuel que nous utiliserons pour analyser nos données. Dans la prochaine section, nous présenterons en détail la théorie des configurations organisationnelles.

3.3 Présentation du modèle retenu

Le cadre conceptuel utilisé pour l'analyse des espaces de coworking est la théorie des configurations organisationnelles de Henry Mintzberg (1990). Cette théorie permet une appréhension du fonctionnement des organisations en les décomposant en trois attributs de l'organisation : les parties de l'organisation, les mécanismes de coordination et les paramètres de conception. Ces paramètres sont influencés par des facteurs de contingence ou éléments de contexte. L'agencement des attributs permet ensuite de dégager différents types de structures : les

configurations organisationnelles. Dans cette section, nous allons présenter chacun des trois attributs de l'organisation, puis les différents facteurs de contingence ainsi que les configurations élaborées par Mintzberg; ensemble d'éléments qui constituent notre cadre conceptuel.

3.3.1 Les parties de l'organisation

Mintzberg identifie six parties fondamentales de l'organisation pouvant composer sa structure : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique et l'idéologie. Chacune de ces parties peut être plus ou moins présente, plus ou moins importante en taille et c'est précisément cette variance qui permettra à terme de dégager un type ou une configuration. Chacune de ces six parties constitutives est présentée ci-après.

Centre opérationnel (CO)

Au cœur de l'organisation se trouve le centre opérationnel. Il est à la base de toute organisation et est composé des opérateurs de l'organisation. Les opérateurs sont responsables d'effectuer le travail de base, de produire les biens ou de délivrer les services offerts par l'entreprise. Les opérateurs effectuent quatre tâches essentielles à l'organisation. La première est qu'ils se procurent ce qui est nécessaire à la production, c'est-à-dire que le centre opérationnel est responsable de son propre approvisionnement. La seconde est que le CO assure la production de l'entreprise en convertissant les intrants en extrants. La troisième est qu'il

s'assure de la distribution de la production. La quatrième est que le CO réalise les fonctions de soutien liées à la production, notamment dans l'entretien des machines de production.

Sommet stratégique (SS)

Tout aussi important au sein de l'organisation; le sommet stratégique. Aucune organisation, même parmi les plus simples, ne peut se passer de sommet stratégique. Le rôle du sommet stratégique est d'avoir une vue d'ensemble du système, de s'assurer que l'organisation remplisse sa mission de manière efficace et que les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation soient servis. Le sommet stratégique comprend les individus ayant les responsabilités les plus larges de l'organisation, par exemple le président, ainsi que les autres cadres dirigeants. Les adjoints et les assistants de ces cadres à haute responsabilité sont également compris dans le SS.

Le SS a trois ensembles de devoirs. Le premier est la supervision, qui comprend l'allocation des ressources, le traitement des perturbations, le contrôle et la direction. Il s'agit d'un devoir qui est partagé avec la ligne hiérarchique et qui doit être réalisé afin que l'organisation fonctionne de manière intégrée et fluide. Le deuxième ensemble de devoirs est celui de la représentation de l'organisation. Il revient au SS de gérer les relations de frontières de l'organisation, ses relations avec son environnement. Ainsi, le président d'une entreprise devra passer une partie considérable de son temps à développer des relations à un haut niveau pour l'entreprise, tenir le rôle de liaison entre l'entreprise et des personnes clés

de son environnement. Le troisième ensemble de devoirs est celui de la formulation de la stratégie de l'organisation.

Ligne hiérarchique (LH)

Entre le CO et le SS, se trouve la ligne hiérarchique. Lorsque l'organisation grandit, elle tend à avoir besoin d'un plus grand nombre de gestionnaires. Ces gestionnaires auront comme rôle de superviser les opérateurs du centre opérationnel, mais peu à peu, il y aura également des gestionnaires qui surveilleront d'autres gestionnaires. Ce sont les cadres intermédiaires (en contraste avec les cadres de premier niveau). Il s'agit d'une ligne d'autorité qui se dresse entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Contrairement au CO et au SS, la ligne hiérarchique peut être peu présente, voire absente lorsque l'entreprise est relativement de petite taille. Lorsque l'organisation est grande, il devient important pour le SS de continuer la supervision du CO. C'est à ce moment que devient nécessaire l'emploi des cadres pour surveiller les autres cadres de l'organisation et ainsi maintenir une ligne hiérarchique du CO au SS.

Le rôle des cadres intermédiaires comprend évidemment la supervision directe de leur unité. Il comprend également la gestion des relations de frontières, mais à un autre niveau que le SS. La gestion des relations frontalières pour les cadres intermédiaires se fera entre leur unité et le reste de l'organisation. Enfin, il est de leur devoir de formuler une stratégie pour leur unité, qui devra être en accord avec la stratégie générale de l'entreprise. Bref, le cadre intermédiaire a généralement les mêmes rôles que les cadres du SS, mais à l'échelle de son unité.

Technostructure (TS)

Une quatrième partie de l'organisation est la technostructure. La technostructure est composée des différents groupes de spécialistes qui aideront l'organisation à gérer la complexité lors de sa croissance. Les spécialistes ou analystes de la technostructure ont comme fonction de planifier et de contrôler le travail des autres travailleurs de l'organisation. La technostructure est à l'extérieur de la ligne hiérarchique d'autorité de l'organisation.

La technostructure comprend des analystes qui s'occupent du contrôle des procédés d'exécution du travail et de l'adaptation de l'organisation face aux changements. Les analystes responsables du contrôle des procédés d'exécution ont la tâche de formuler des politiques ou des procédures officielles pour formaliser et encadrer l'exécution du travail, rendant l'organisation plus stable et prévisible. Un exemple d'analyste responsable du contrôle serait un spécialiste de l'étude des temps et mouvements qui établirait une séquence opératoire pour les ouvriers d'une chaîne de montage. Les analystes responsables de l'adaptation mettent en place des mesures permettant à l'organisation de faire face aux changements, par exemple un spécialiste du développement organisationnel qui effectue un plan stratégique de la gestion des ressources humaines en fonction des tendances à venir. Les analystes de la technostructure sont donc responsables de concevoir, de planifier, de changer les flux de travail et aussi de s'assurer de la formation des travailleurs.

Il est possible de retrouver trois types d'analystes dans la technostructure. Le premier regroupe les analystes du travail qui sont responsables de standardiser le travail. Un exemple de ce type d'analyste serait un spécialiste de la gestion des opérations qui effectueraient des calculs complexes pour déterminer la meilleure manière de maximiser la production. Le second est composé des analystes de planification et de contrôle qui sont responsables de la standardisation par les résultats. Ils utiliseront des outils tels que la planification à long terme, le budget et la comptabilité. Un exemple pour ce type d'analyste serait un comptable qui doit présenter des prévisions de croissance pour les prochaines années. Le troisième type se compose des analystes du personnel qui standardisent les qualifications par le recrutement, la formation, etc. Un exemple pour ce dernier type est le gestionnaire des ressources humaines qui doit trouver le meilleur candidat pour un travail donné en fonction d'une liste de qualifications.

Support logistique (SL)

L'avant-dernière partie de l'organisation regroupe le personnel de support logistique. Le rôle du personnel de support logistique est de fournir différents services internes à l'organisation. Ces services peuvent être d'ordre varié tels que le service de cafétéria, le service de courrier, le service de conseil juridique ou le département des relations publiques. Le personnel de support logistique est également à l'extérieur de la ligne hiérarchique d'autorité. Le SL est présent lorsque l'organisation préfère conserver ces services en son sein plutôt que de faire affaire avec des sous-traitants, le maintien à l'interne permet de réduire l'incertitude. L'organisation choisit donc parfois d'inclure des activités qui ne font pas

partie de ses compétences distinctives afin de conserver un grand degré de contrôle sur ces opérations.

Idéologie (ID)

La dernière partie de l'organisation est l'idéologie. L'idéologie est une partie intangible de l'organisation. Elle est constituée des traditions et des croyances d'une organisation. Elle peut être associée à la culture de l'organisation. Mintzberg mentionne également que c'est la partie de l'organisation qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure. Cette sixième partie n'était pas présente dans les travaux initiaux sur la structure de Mintzberg (1990).

3.3.2 Les mécanismes de coordination

Toujours selon Mintzberg, l'essence de la structure organisationnelle est aussi composée des mécanismes de coordination. Ces éléments servent à comprendre le fonctionnement de l'organisation et sa réponse à des besoins fondamentaux contradictoires : la division du travail en tâches et la coordination de ces tâches en activités et en flux. Dès lors, la structure de l'organisation peut être définie comme l'ensemble des moyens déployés pour diviser le travail en tâches puis coordonner ces tâches.

Les mécanismes de coordination font référence aux moyens que les organisations utilisent pour coordonner le travail. Mintzberg dénombre six de ces mécanismes. Les organisations mettent généralement en place

plusieurs de ces mécanismes simultanément afin de réaliser la coordination. Certains mécanismes sont cependant plus présents ou plus employés - on parle alors de mécanismes dominants - alors que d'autres peuvent être plus ou moins absents, selon l'organisation. À nouveau, ces variations vont venir qualifier et déterminer le type ou la configuration organisationnelle.

Ajustement mutuel

L'ajustement mutuel est un mécanisme par lequel se réalise la coordination du travail par la communication informelle entre les travailleurs. Au lieu d'assurer la coordination des tâches par un cadre de la ligne hiérarchique, ce sont les travailleurs d'un même niveau hiérarchique qui communiquent verbalement et informellement entre eux. L'ajustement mutuel a lieu lorsque, dans une équipe multidisciplinaire, les membres communiquent entre eux pour fournir des informations relatives à l'avancement de leur travail respectif. Ce mécanisme sert donc à effectuer la coordination de tâches interreliées, de manière informelle, directe.

Supervision directe

La supervision directe réalise la coordination de façon descendante dans l'organisation. Il s'agit d'une personne qui donne des ordres ou des instructions à un travailleur ou à un groupe de travailleurs. La supervision directe prend place lorsque la coordination vient de la structure hiérarchique directe et non des opérateurs entre eux, par exemple lorsqu'un patron explique le travail qu'il faut effectuer, étape par

étape, à ses employés. Le rôle de la supervision directe comprend donc l'allocation des tâches, le fait de donner des directives et le contrôle, le fait de vérifier l'exécution des travaux.

Standardisation des procédés

La standardisation des procédés de travail réalise la coordination du travail en établissant des procédés de travail clairs et invariants pour les travailleurs du centre opérationnel effectuant des tâches interdépendantes. Ces standards de travail sont généralement établis par la technostructure et sont le résultat d'une perspective tirée de l'organisation scientifique du travail. Un exemple de standardisation des procédés serait une politique claire énonçant les gestes opératoires dans un atelier. Ainsi, chaque ouvrier saurait précisément ce qu'il a à faire à chacun des postes de travail. Une telle politique serait mise en place à la suite d'une étude des temps et des mouvements, assurant l'optimisation des ressources de l'atelier.

Standardisation des résultats

La standardisation des résultats réalise la coordination du travail en établissant des résultats attendus pour les opérateurs. Ces standards sont également établis au niveau de la technostructure. À la différence de la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats n'affecte pas directement le travail des opérateurs, mais présente un plan de production ou un plan financier, par exemple, dans lequel les buts et les résultats des sous-unités sont précisés.

Standardisation des qualifications

La standardisation des qualifications réalise la coordination du travail par la formation qualifiante de celui qui exécute le travail. Cette standardisation vise la coordination presque automatique des travailleurs dans le cadre de qualifications standardisées. Par exemple, la standardisation des qualifications est le mode de coordination dominant en salle opératoire d'un hôpital. Grâce à leurs formations précises et hautement spécialisées, les différents intervenants, médecins et infirmières participant à la chirurgie savent exactement quoi faire et à quel moment le faire en fonction de la situation.

Standardisation des normes

La standardisation des normes est le procédé de coordination par lequel l'établissement de normes observées par tous les travailleurs de l'organisation dicte le travail. Les normes serviront aux travailleurs à travailler ensemble à partir d'un même ensemble de données ou de croyances. La standardisation par les normes se fait lorsqu'au lieu d'avoir besoin de formations qualifiantes pointues ou de supervision directe pour coordonner le travail entre eux, ce sont les croyances et les normes partagées entre les travailleurs qui leur permettent d'effectuer cette coordination. Par exemple, dans une congrégation religieuse, l'organisation est principalement réalisée par la standardisation des normes.

3.3.3 Les paramètres de conception

Avec les mécanismes de coordination, les paramètres de conception constituent l'essence de la structure selon Mintzberg. Ils désignent les paramètres qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination. Les paramètres de conception peuvent faire partie de quatre groupes principaux : la conception des postes, la conception de la superstructure, la conception des liens latéraux et la conception du système de prise de décision dans l'organisation.

Conception des postes

La conception des postes fait référence à trois paramètres de conception qui, mis ensemble, composent chaque poste de travail. La conception des postes regroupe ainsi la spécialisation du travail, la formalisation du comportement et la formation et l'endoctrinement.

Spécialisation du travail

La spécialisation du travail comprend le nombre de tâches à effectuer et le degré de contrôle que l'opérateur a sur sa tâche. Deux types de spécialisation composent ce paramètre, la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale. Il y a spécialisation horizontale lorsque le poste de travail est composé de tâches très précisément définies. La spécialisation verticale fait référence au degré de contrôle que le travailleur a sur ses tâches. Plus le travailleur aura de contrôle sur ses tâches, moins il y aura de spécialisation verticale. A contrario, moins le

travailleur aura de contrôle sur ses tâches, plus le degré de spécialisation vertical sera élevé pour ce poste.

Formalisation du comportement

La formalisation du comportement est le paramètre qui comprend la standardisation des procédés de travail en mettant en place des règles formelles de travail, des descriptions du travail, des règles et d'autres éléments de ce type. Une organisation est bureaucratique lorsqu'il y a un certain degré de standardisation. Dans le cas inverse, elle est considérée comme étant organique.

Formation et endoctrinement

La formation est la standardisation des qualifications et des connaissances requises pour effectuer le travail à un poste dans une organisation. Cette standardisation prend la forme de programmes d'instruction formalisés. La formation fait référence à l'apprentissage de standards comme qualifications, alors que la formalisation fait référence à l'imposition de règles par rapport au travail. La socialisation, qui est un autre paramètre de conception associé à la formation, fait référence à l'intériorisation des comportements attendus dans une organisation. Par la formation, sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail et par la socialisation, seront acquises les normes de l'organisation.

L'endoctrinement est le paramètre de conception qui est représenté par l'élaboration et l'utilisation de programmes formels ou informels, par lesquels les normes des membres sont standardisées en réponse aux

besoins de l'organisation. L'endoctrinement sert de référentiel à la prise de décision et à l'exécution des tâches dans l'organisation. Ainsi, un groupe de travailleurs qui doit prendre une décision la prendra en ayant les mêmes valeurs, les mêmes croyances et en adhérant aux mêmes normes. De cette façon, la prise de décision sera grandement influencée par cet ensemble idéologique partagé, les valeurs partagées servant de base commune pour la décision. Il s'agit d'un substitut à la formation ou la formalisation. L'organisation atteint l'objectif d'intégrer des standards, dans ce cas-ci, avec un réseau de croyances partagées.

Conception de la superstructure

Le deuxième groupe de paramètres de conception est celui de la conception de la superstructure de l'organisation. À la base de la conception de la superstructure se trouve le regroupement en unités. Le regroupement en unités est le fait de placer différents postes de travail sous une même supervision. De cette manière, un gestionnaire peut superviser un groupe de travailleurs dont les tâches sont interreliées. Le regroupement en unité est fait à l'échelle de l'organisation, de sorte que chaque poste de travail fait partie d'une unité de premier ordre et chaque unité de premier ordre fait partie d'une unité d'ordre supérieur et ainsi de suite. Il vise à permettre une meilleure coordination entre les différents postes de travail au sein d'une unité, mais également entre les unités, dans une perspective organisationnelle. Il est possible de regrouper des postes en unité selon différents critères, par exemple par client, par région, par produit ou par processus de travail.

Le groupe de paramètres de la conception de la superstructure comprend les questions et applications de mesures relatives à la taille des unités et des groupes de travail. Lors de la structuration de l'entreprise, le sommet stratégique doit s'interroger sur le nombre d'unités de premier ordre qu'il est nécessaire d'avoir et combien d'unités d'ordre supérieur il est nécessaire de mettre en place pour la meilleure gestion de l'organisation. Les réponses à ces interrogations feront en sorte que la superstructure sera soit pointue, c'est-à-dire comprenant de nombreuses unités de plusieurs ordres et une faible surface de contrôle; soit aplatie, c'est-à-dire qui comprend moins d'unités, mais de plus grandes tailles et une surface de contrôle plus large.

Conception des liens latéraux

La conception des liens latéraux s'articule à travers la mise en place de mécanismes de liaison dans l'organisation. Quand les moyens de coordination tels que la supervision directe ou les types de standardisation ne suffisent pas, l'organisation peut se tourner vers l'ajustement mutuel. Pour favoriser l'ajustement mutuel, l'entreprise peut mettre en place divers mécanismes de liaison qui servent à encourager les contacts entre les individus.

Les postes de liaison peuvent contribuer à favoriser les liens entre deux unités qui ont fréquemment besoin de travailler de concert. Le titulaire d'un poste de liaison aura la possibilité de faire fi de la ligne hiérarchique pour assurer des contacts rapides et souvent informels favorisant la communication entre deux unités.

Un autre mécanisme de liaison (à ne pas confondre avec les mécanismes de coordination) est la mise en place de groupes de projets ou de comités permanents. Ces mécanismes permettent d'institutionnaliser les rencontres entre les travailleurs ou entre les unités. De cette manière, les travailleurs ont un cadre mis en place par l'organisation dans lequel ils ont la possibilité d'échanger dans un cadre temporaire ou permanent. Le groupe de projets est un groupe qui est formé pour la résolution d'une problématique particulière ou pour effectuer une tâche précise. Ce groupe est dissous une fois le résultat atteint. À l'inverse, le comité permanent est plus souvent un regroupement interdépartemental qui se réunit à fréquence régulière pour échanger sur des sujets d'intérêts communs. Dans ce cas-ci, le comité a un soutien à long terme de la part de l'organisation.

L'organisation peut aussi avoir recours à la création de postes de cadres intégrateurs. Les cadres intégrateurs occupent un poste de liaison, cette fois avec de l'autorité formelle sur la ligne hiérarchique. Cette autorité n'est pas applicable directement dans l'une ou l'autre des unités, mais comporte des éléments décisionnels qui affectent les différents départements. Ces cadres intégrateurs sont un élément fondamental des structures matricielles.

Conception du système de prise de décision

La conception du système de prise de décision est un paramètre de conception qui est principalement axé sur le choix d'une structure centralisée ou décentralisée. Une structure centralisée a un centre de pouvoir unique qui est responsable de la prise des décisions. Une

structure décentralisée a, inversement, plusieurs centres de prises de décisions.

La décision d'adopter une structure centralisée ou décentralisée en est une qui fait référence à la problématique contradictoire de l'organisation du travail, qui est de diviser le travail pour ensuite le recomposer et le coordonner. La centralisation des pouvoirs décisionnels est un moyen très puissant pour coordonner les décisions dans l'entreprise. La décision est prise au sommet de la pyramide hiérarchique, puis est appliquée par une supervision directe.

La décentralisation, quant à elle, est nécessaire quand il n'est pas possible pour l'organisation qu'un seul cerveau prenne toutes les décisions. Un cas typique dans lequel la décentralisation est pertinente est lorsque l'organisation a besoin de réagir rapidement aux conditions locales de l'organisation. Il s'agit également d'un bon moyen pour motiver les personnes auxquelles cette décentralisation s'étend. Effectivement, prendre part aux décisions de son organisation peut être un bon motivateur, ainsi qu'un bon moyen de préparer les employés à des postes de plus grande responsabilité.

La centralisation ou la décentralisation ne doivent pas être traitées comme des extrêmes mutuellement exclusifs; il s'agit plutôt d'un continuum. Pour illustrer la réalité de la complexité de la décentralisation, abordons trois significations du terme « décentralisation ».

La décentralisation du pouvoir peut se faire de manière verticale. Dans une structure décentralisée verticalement, le Président-directeur général va déléguer une partie de son pouvoir vers le bas de la ligne hiérarchique. Cette dispersion de pouvoir permettra à des gestionnaires de la ligne hiérarchique de prendre certaines décisions qui appartiennent originalement au sommet stratégique.

La décentralisation horizontale, pour sa part, fait référence au transfert du pouvoir décisionnel d'une entreprise vers des personnes situées à l'extérieur de la ligne hiérarchique. C'est le cas lorsque des fonctions de décisions sont données à des analystes de la technostucture, du personnel de support logistique ou à des opérateurs du centre opérationnel.

La décentralisation peut également référer à une dispersion des lieux physiques de l'organisation. Ce cas-ci ne fait pas référence à une manière de répartir le pouvoir dans l'organisation, mais uniquement à la localisation des services. Une entreprise en ce sens décentralisée aura plusieurs points de service répartis sur le territoire couvert.

3.3.4 Les facteurs de contingence

Les facteurs de contingence d'une organisation sont les facteurs qui font partie du contexte de l'organisation. Ces facteurs sont l'âge et la taille de l'organisation, les systèmes techniques, l'environnement d'affaires et le

pouvoir. Ces facteurs, à l'inverse des parties de l'organisation, des mécanismes de coordination et des paramètres de conception, ne sont pas choisis par l'entreprise.

Les facteurs de contingence sont intimement reliés à l'efficacité de l'organisation. Effectivement, selon la théorie de la contingence, dont Mintzberg est un des auteurs les plus connus, plus la structure de l'entreprise est adaptée aux facteurs de contingence, plus celle-ci a des chances d'être efficace. Par conséquent, il est primordial pour une organisation de prendre conscience de ces facteurs pour structurer ses divers attributs.

L'âge et la taille

Le facteur de l'âge et de la taille fait référence à l'hypothèse qu'il y a un lien entre l'âge, la taille d'une organisation et sa structure. Mintzberg propose cinq hypothèses reliées à ce facteur pour analyser les organisations. Ces hypothèses indiquent une corrélation positive entre l'âge de l'organisation et sa taille, ainsi qu'entre la taille de ses unités et le niveau de formalisation y prenant place. Par contre, Mintzberg insiste sur le fait qu'il n'y a pas d'étapes de croissance et que chaque organisation suit des étapes de développement distinctes.

Le système technique

Un autre facteur de contingence pour les organisations est le système technique dans lequel elle évolue. Chaque entreprise a un système technique qui représente l'état de la technologie au cœur de la production

pour cette entreprise. La technologie disponible et utilisée par une organisation sera donc un facteur de contingence de sa structure. Mintzberg propose trois hypothèses pour illustrer le système technique en tant que facteur de contingence. Les hypothèses de Mintzberg peuvent se résumer par le fait que plus le système technique d'une organisation est régulé, plus le travail est formalisé et plus le système technique est sophistiqué; plus la structure est élaborée.

L'environnement

Un autre facteur de contingence pour les organisations est l'environnement organisationnel. Mintzberg décrit en quatre points ce qui caractérise l'environnement organisationnel ou environnement d'affaires.

1. La stabilité. La première caractéristique environnementale des organisations est la stabilité de son environnement. Elle fait référence à la prévisibilité et à la certitude d'un marché. Un marché qui ne serait pas stable est dit dynamique et signifie dans l'absolu qu'il est impossible de connaître à l'avance l'évolution du marché et donc la production à effectuer dans le futur. Par exemple, un détective ne sait jamais à quel genre de cas il sera affecté. L'environnement du détective est considéré comme dynamique. Pour un artisan-boulangier qui a une clientèle fidèle, l'environnement est stable puisqu'il est en mesure de prévoir précisément le travail à effectuer et que celui-ci ne changera pas avec le temps.

2. La complexité. La complexité du marché est la deuxième caractéristique environnementale des organisations. Un marché est estimé complexe s'il nécessite l'articulation de savoirs variés et poussés sur différents sujets. À l'inverse, un marché est simple s'il requiert une mobilisation simple et aisément divisible en éléments compréhensibles. Par exemple, un environnement relativement simple est celui des constructeurs automobiles qui, au fil des années, ont accumulé des savoirs précis sur leur produit. Un environnement complexe serait celui de la construction de navette spatiale, qui nécessite la mobilisation de connaissances très poussées et très précises dans de nombreuses disciplines différentes.

3. La diversité des marchés. La diversité des marchés est une autre des caractéristiques environnementales des organisations. Selon qu'un marché est intégré ou diversifié, une entreprise cherchera à vendre ses produits à un seul client ou à un éventail extrêmement large et varié de clients. Un exemple de marché intégré serait un producteur du secteur primaire qui cherche à vendre sa marchandise à un seul transformateur, alors qu'un marché diversifié serait diverses chaînes de magasins à grande surface. Un marché peut être diversifié à la fois s'il offre un grand nombre de produits ou s'il offre son produit à un grand nombre de clients.

4. L'hostilité. La quatrième caractéristique de l'environnement est son degré d'hostilité. Un environnement peut soit être accueillant ou hostile. L'hostilité est déterminée par la concurrence (très nombreuse ou pas, agressive ou pas), l'accès aux ressources, l'encadrement des gouvernements, le type et la qualité des relations de travail, etc. Un

environnement hostile est un environnement qui, par exemple, nécessite sans cesse de soumissionner pour des contrats et où les relations de travail sont généralement tendues. Un environnement accueillant serait plutôt celui des chirurgiens spécialisés, dans lequel il y a abondance de demande et dans lequel les patients sont généralement très reconnaissants des soins reçus.

L'environnement est un des facteurs de contingence les plus importants de l'organisation. C'est un facteur qui a une importance significative sur le sommet stratégique et dans le haut de la ligne hiérarchique. En effet, la compréhension de l'environnement et la vitesse de réaction de la haute direction face à des changements de l'environnement sont des éléments de succès pour cette entreprise, selon la théorie de la contingence.

Le pouvoir

Le pouvoir en tant que facteur de contingence pour l'entreprise est le pouvoir externe exercé par un gouvernement ou par une société mère par rapport à l'organisation. Il s'agit d'un organisme externe à l'organisation qui a une influence sur celle-ci et qui fera pression sur elle. Plus le contrôle et la pression exercée par l'organisme externe sont forts, plus l'organisation a tendance à centraliser son pouvoir et à formaliser le travail. Un plus fort contrôle externe se traduira alors en un plus fort contrôle formel interne. Le sommet stratégique sera donc plus imputable des résultats et tendra vers une formalisation et un contrôle plus fort des gestionnaires de la ligne hiérarchique qui descendra vers le centre opérationnel. À l'inverse, moins les pouvoirs entourant l'organisation la

soumettront à une grande pression et un grand contrôle, plus l'organisation aura tendance à se décentraliser et à réduire la bureaucratie.

3.3.5 Les configurations organisationnelles de Mintzberg

Les configurations organisationnelles sont des représentations de la structure des organisations selon Mintzberg. Autrement dit, les configurations sont des archétypes de structures que les organisations peuvent adopter ou vers lesquelles elles peuvent évoluer. Dans chaque configuration, les parties de l'organisation, les mécanismes de coordination et les paramètres de conception ont des rôles différents et bien spécifiques à jouer. Ces divers rôles servent à mieux répondre aux besoins des organisations et à atteindre l'efficacité en fonction de leurs facteurs de contingence propres. Nous présentons dans ce qui suit les principales configurations développées par Mintzberg et qui sont au nombre de sept.

Structure simple

La structure simple est généralement une jeune structure, de petite taille, qui a un système technique peu sophistiqué, un environnement simple et dynamique et dans laquelle la direction a un besoin de pouvoir fort. Le mécanisme de coordination principal associé à cette structure est la supervision directe. La partie clé de l'organisation est le sommet stratégique. Les principaux paramètres de conception sont la

centralisation et la structure organique. Il s'agit donc d'une organisation jeune, peu formalisée, mais qui repose principalement sur la supervision directe de la part du sommet stratégique pour effectuer le contrôle.

Également, dans la structure simple, les parties à l'extérieur de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel sont généralement très peu développées. La technostructure y est donc très réduite si elle n'est pas carrément absente, elle a peu de soutien logistique et la division des tâches est généralement peu organisée ou standardisée. De plus, elle a peu recours à la formalisation, à la formation ou aux mécanismes de liaison. Elle compte généralement une seule personne au sommet stratégique, souvent le propriétaire et dirigeant, et elle a un centre opérationnel non bureaucraté.

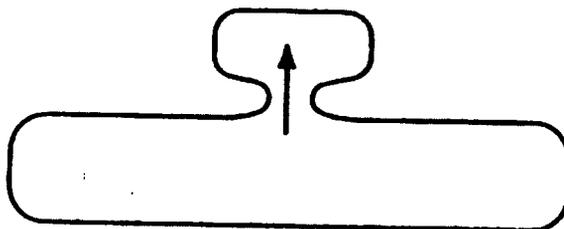


Figure 3.1 : Structure simple, Mintzberg, 1989, p. 206

Un exemple de structure simple serait une entreprise familiale qui confectionne des produits artisanaux. À la fondation, les propriétaires-entrepreneurs sont les membres de la famille, ils produisent eux-mêmes leurs produits et lorsqu'ils prennent de l'ampleur, ils engagent pour gérer

la croissance de la production. Les travailleurs, les vendeurs et les représentants font partie du centre opérationnel. La famille est au sommet hiérarchique et en soutien, il peut y avoir un poste de secrétariat et de gestionnaire des stocks.

Bureaucratie mécaniste

L'organisation bureaucratique mécaniste est une organisation plus âgée, de grande taille, qui a un système technique régulateur non automatisé et un environnement simple et stable. Le principal mécanisme de coordination présent dans la bureaucratie mécaniste est la standardisation des procédés. Par conséquent, la partie clé de l'organisation sera la technostucture, qui est responsable de la formalisation et de la standardisation. Parmi les principaux paramètres de conception, il est possible de retrouver la formalisation du comportement, une division horizontale et verticale du travail très poussé - emplois non qualifiés - des regroupements en unités fait par fonctions, une centralisation verticale du pouvoir et une grande planification du travail, possible grâce à la prévisibilité de l'environnement stable.

La configuration bureaucratique mécaniste est une structure qui est le résultat des travaux sur l'organisation scientifique du travail. Le travail est donc très spécialisé, les opérations routinières, le centre opérationnel formalisé et il y a une omniprésence de règles et de procédures. De plus, les décisions sont centralisées et la structure administrative est très forte, creusant ainsi une large séparation entre le personnel administratif et le personnel opérateur.

Le centre opérationnel est le point de départ de cette structure. Dans le centre opérationnel, les opérateurs effectuent des tâches répétitives, formalisées et demandant peu de qualification. La formation pour les postes d'opérateurs peut se donner au sein de l'entreprise étant donné la simplicité des tâches. La coordination des tâches se fait par la standardisation des procédés de travail. C'est donc une structure dans laquelle il y aura une faible présence d'ajustement mutuel étant donné le bas niveau de marge de manœuvre des opérateurs.

La ligne hiérarchique a le rôle de réguler le travail, ce qui implique la résolution des problèmes qui surgissent et la supervision directe afin de compenser les manquements de la standardisation. La ligne hiérarchique aura par conséquent le rôle d'effectuer la liaison entre le centre opérationnel et la technostructure pour l'amélioration et la mise en application des standards. La ligne hiérarchique aura un rôle semblable avec le sommet stratégique, c'est-à-dire d'y apporter des informations du centre opérationnel et d'appliquer les plans d'action établis par le sommet stratégique.

La technostructure, dans la bureaucratie mécaniste, a le rôle d'assurer la coordination et la standardisation des procédés de travail. Bien que cette partie de l'organisation ne détienne pas d'autorité formelle sur le centre opérationnel, son rôle est d'encadrer son travail en fonction des informations fournies par la ligne hiérarchique. La technostructure met donc en place des standards et des modes de contrôle qui complexifieront la structure de l'organisation; formaliseront les communications et la division du travail.

Le sommet stratégique sert principalement, dans cette structure, à maintenir le fonctionnement de la bureaucratie et des standards établis. Le sommet stratégique est également responsable de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie organisationnelle.

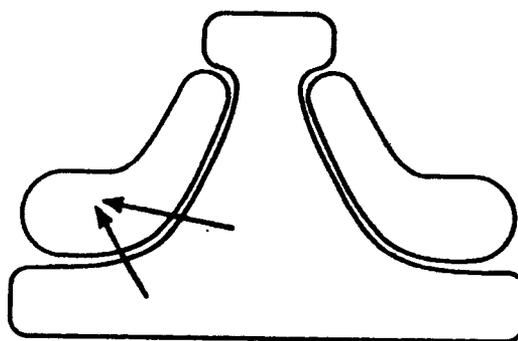


Figure 3.2 : Bureaucratie mécaniste, Mintzberg, 1989, p. 207

Un exemple de bureaucratie mécaniste serait un constructeur automobile. Le travail du centre opérationnel est principalement répétitif et très standardisé par une technostructure forte. Les cadres de la ligne hiérarchique ont principalement le rôle de contrôler le travail du centre opérationnel et d'effectuer les liaisons entre la technostructure, le centre opérationnel et le sommet stratégique.

Bureaucratie professionnelle

La bureaucratie professionnelle se retrouve généralement dans un environnement complexe et stable et comporte un système technique non sophistiqué. Le mécanisme de coordination principale est la

standardisation des qualifications. Tout comme la bureaucratie mécaniste, la partie clé de l'organisation est le centre opérationnel. Par contre, la formation y est beaucoup plus importante.

Pour la bureaucratie mécaniste comme professionnelle, l'importance est mise sur les paramètres de conception. La coordination des activités s'effectue aussi par la standardisation, qualifications cette fois. Celle-ci se fait par la formation avant et après l'embauche et par la socialisation. Dans ce type de bureaucratie, le centre opérationnel est composé de professionnels et une grande latitude leur est donnée par rapport au contrôle de leur propre travail. Alors que la bureaucratie mécaniste met l'accent sur le contrôle et la supervision directe, la bureaucratie professionnelle met l'accent sur l'importance des compétences du travailleur.

En ce qui concerne les zones de pouvoir, la bureaucratie professionnelle est très décentralisée verticalement et horizontalement. Les professionnels du centre opérationnel ont donc un grand contrôle de leur décision. Également, ils ont tendance à plus s'identifier à leur profession qu'à l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Les administrateurs professionnels ont le rôle principal de traiter les perturbations dans la structure. Ils traitent également les problèmes de coordination entre les différentes unités de l'organisation ainsi que les relations avec l'extérieur de la structure.

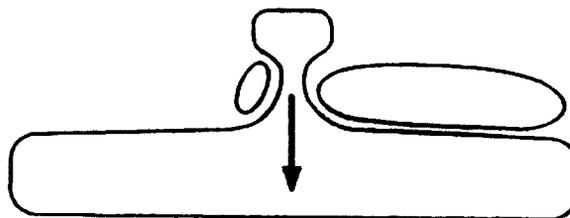


Figure 3.3 : Bureaucratie professionnelle, Mintzberg, 1989, p. 208

Un exemple de bureaucratie professionnelle serait une université. Le centre opérationnel est principalement composé de professeurs et de chargés de cours qui fournissent le service de base de l'organisation. Ils sont fortement qualifiés, sont embauchés sur la base de leur formation et une fois qu'ils sont en emploi, sont peu sujets à la supervision et au contrôle.

La structure divisionnalisée

La configuration de la structure divisionnalisée prend place dans des marchés diversifiés. Il s'agit généralement d'une organisation âgée, de grande taille et dans laquelle les cadres ont un fort besoin de pouvoir. Le mécanisme de coordination principal est la standardisation des résultats. La partie clé de l'organisation est la ligne hiérarchique qui sert de tête dirigeante pour chaque division de l'organisation. Les principaux paramètres de conception sont le regroupement des unités par marchés, le système de contrôle des performances et la décentralisation verticale limitée.

La structure divisionnalisée s'appuie sur le regroupement en unités sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique. Cela signifie que chaque division vise à rejoindre un marché différent, évitant ainsi les confusions qu'il pourrait y avoir s'ils étaient tous regroupés par la même administration. Dans cette structure, la décentralisation doit être globale et verticalement limitée, ce qui veut dire que le sommet stratégique doit déléguer les pouvoirs nécessaires à chaque division pour le fonctionnement de ses opérations. Ceci a comme effet de réduire l'interdépendance de chaque division et d'augmenter son autonomie.

Ce type de structure en est un dans lequel il est possible de retrouver d'autres types de structures. Ainsi, chaque division peut être perçue comme étant une entreprise à part presque entière, reliée aux autres uniquement par le siège de l'organisation; le sommet stratégique.

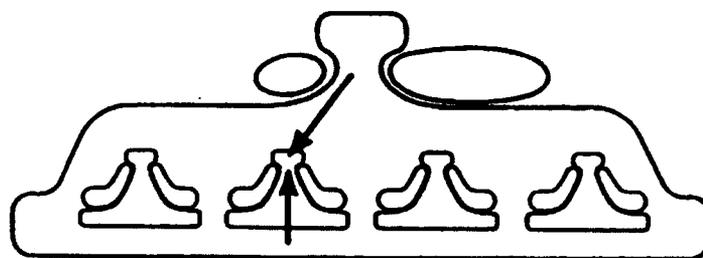


Figure 3.4 : Structure divisionnalisée, Mintzberg, 1989, p. 207

Un exemple de structure divisionnalisée serait une grande entreprise multinationale, laquelle aurait des divisions nationales, puis régionales. Ces regroupements en unités sur la base du territoire seraient des unités pratiquement autonomes les unes par rapport aux autres, mais seraient reliées par le siège social. De cette manière, le sommet stratégique imposerait la vision, les orientations et les plans de travail dans le reste de la structure, mais celle-ci serait semi-autonome dans sa gestion interne. C'est pourquoi les entreprises divisionnalisées optent pour une coordination du travail par la standardisation des résultats. Ainsi, chaque division peut travailler selon ses contingences propres pour atteindre les résultats organisationnels.

Adhocratie

L'adhocratie est une forme de configuration qu'il est possible d'observer dans un environnement complexe, dynamique, et est généralement associée avec une organisation jeune et ayant un système technique sophistiqué et souvent automatisé. Le mécanisme de coordination le plus fréquent dans l'adhocratie est l'ajustement mutuel. La partie clé de l'organisation est la fonction de support. Les principaux paramètres de conception sont les mécanismes de liaison, une structure organique, une décentralisation sélective, la spécialisation horizontale du travail, la formation et le regroupement des unités sur la base des fonctions et des marchés.

L'adhocratie est une structure sans structure, elle consiste principalement en une configuration qui permet à des équipes de travail de se former et de se rencontrer pour travailler sur des projets innovants et précis. Une

fois que ces projets sont terminés, l'équipe peut se dissoudre. La structure adhocratique formera et déformera autant d'équipes spécialisées que de projets.

Dans cette structure, la formalisation est pratiquement absente, elle est plutôt remplacée par l'ajustement mutuel et les mécanismes de liaison. Cette organisation est mise en place pour pouvoir favoriser la création de liens et de concepts nouveaux. Ainsi, cette structure en sera une d'innovation, dans laquelle l'objectif sera de se placer à l'encontre des routines établies dans les autres structures.

L'adhocratie repose sur des travailleurs spécialisés et formés dans leur domaine respectif. Elle ne cherche donc pas à standardiser les qualifications pour coordonner le travail. De plus, la décentralisation est verticale et horizontale, donnant ainsi beaucoup de pouvoir aux responsables des différents projets et aux spécialistes dans ces équipes pour la gestion des opérations courantes et la réalisation de leurs mandats.

Le sommet stratégique de cette structure doit formuler les orientations stratégiques, comme dans les autres types de structures, mais doit également passer une bonne partie de son temps à clarifier ces orientations et à résoudre les différences de compréhension de ses choix stratégiques. Les cadres du sommet stratégique sont également appelés à piloter des projets pour l'organisation. Un autre rôle important du sommet stratégique dans l'adhocratie est d'assurer la liaison avec

l'extérieur, principalement le développement des affaires et les relations avec les autres entreprises. Dans des milieux innovants, il est nécessaire de faire des démarches constantes pour l'obtention de contrats ou de projets. Ce rôle important revient donc aux cadres du sommet stratégique.

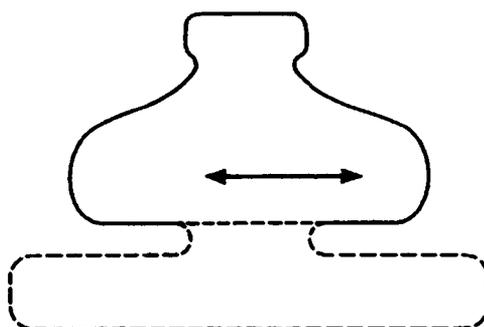


Figure 3.5 : Adhocratie, Mintzberg, 1989, p. 209

Un exemple d'entreprise adhocratique serait un cabinet de conseils professionnels en gestion. Allant de contrat en contrat et formant des équipes de travail spécialisées pour résoudre les problématiques des clients, le cabinet-conseil est une organisation qui se veut innovante et qui s'adapte rapidement aux besoins externes.

Organisation missionnaire

L'organisation missionnaire est une organisation dont la partie clé dominante est l'idéologie. Dès l'embauche ou après une sélection du personnel, s'amorce la socialisation ou l'endoctrinement des travailleurs.

Le mécanisme de coordination privilégié de cette organisation est la standardisation par les normes. Effectivement, le partage d'un ensemble de valeurs et de croyances communes remplace, dans ces organisations, presque tous les autres mécanismes de coordination, sauf l'ajustement mutuel.

La standardisation par les normes peut prendre place de façon informelle, effectuée par une sélection de travailleurs ou encore par attrition idéologique. Dans ce cas, seuls les travailleurs adhérant à l'idéologie de l'organisation y resteront. La standardisation peut également exister dans l'organisation sous la forme d'un processus informel de socialisation.

Le paramètre de conception clé de l'organisation missionnaire est l'endoctrinement, soit un programme formalisé pour développer et renforcer l'identification des travailleurs à l'idéologie. Dans l'organisation missionnaire, la mission est fortement liée à l'idéologie et toutes les activités sont de très près motivées par la mission. L'organisation missionnaire se rapproche de l'organisation mécaniste, car elle repose sur une forme de standardisation comme premier mécanisme de coordination.

Dans l'organisation missionnaire, une fois que le membre est sélectionné, socialisé et endoctriné, il est considéré comme étant un membre accepté à part entière. Il devient ainsi l'égal des autres et est accepté dans les cercles de prise de décision. Si l'on regarde le contrôle sur le centre opérationnel, celui-ci se fait de manière subtile, mais très puissante.

Effectivement, le contrôle qu'a l'organisation sur le travailleur n'est pas uniquement centré sur ses comportements et sur les procédés d'exécution du travail, mais sur son âme, sa manière de percevoir le monde et d'y prendre place.

L'organisation missionnaire projette des apparences de grande liberté, alors qu'une plus grande pression d'agir en conformité avec l'ensemble des croyances et des valeurs liées à l'organisation existent dans l'organisation. Cela se traduit par le fait que les standards sont profondément internalisés par les membres. Il n'est pas rare que dans cette organisation, les membres conservent l'idéologie de l'organisation même en dehors des heures de travail.

Le pouvoir de la standardisation est forte et patente au point que l'organisation n'a besoin que de quelques règles formelles, peu ou pas de planification ni de contrôle formalisé ou encore de contrôle de la part de la LH. Cette organisation ne requiert que peu ou pas du tout de standardisation autre que celle par les normes. Par conséquent, elle ne possède pas ou presque pas de technostucture et seulement une ligne hiérarchique allégée. Le SS quant à lui n'a pas le rôle de dicter ou d'imposer des orientations et des stratégies, mais plutôt de protéger la mission de l'organisation et d'inspirer sa poursuite.

Concernant le travail des travailleurs, certaines qualifications professionnelles peuvent être découragées si elles ne vont pas naturellement dans le sens de l'accomplissement de la mission de

l'organisation. Les tâches des travailleurs sont généralement peu spécialisées, peu différenciées entre les parties de l'organisation et il y a peu de différences de statut entre ces parties. De plus, la taille est un facteur important pour l'organisation missionnaire; plus elle restera de taille réduite, plus aisés seront la socialisation et l'endoctrinement idéologique puisque les contacts personnels sont un moyen privilégié pour répandre l'idéologie dans l'organisation.

Mintzberg identifie trois formes d'organisation missionnaire : celle qui réforme, celle qui convertit et l'organisation-cloître. Les organisations missionnaires réformatrices ont comme objectif de changer le monde globalement et directement. Leurs actions sont donc centrées pour changer ou aider le monde en général. Les organisations missionnaires ayant comme objectif de convertir réalisent leur objectif en attirant en leur sein des individus et en changeant leurs comportements. Contrairement à la forme précédente, leur échelle est individuelle. Elles visent donc à aider, changer ou soutenir des individus plutôt que de changer le monde dans son ensemble. Les organisations missionnaires de forme « cloître » ont comme objectif de permettre à leurs membres de poursuivre un style de vie particulier. Cette forme ne vise pas à changer le monde, mais à préserver les façons de vivre de ses membres. Elle vise également à mitiger les influences du monde extérieur.

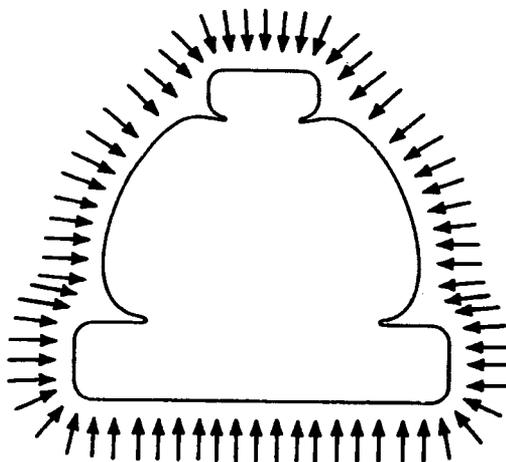


Figure 3.6 : Organisation missionnaire, Mintzberg, 1989, p. 210

Un exemple d'organisation missionnaire de forme réformatrice serait un organisme pour l'éducation sur les droits des animaux. Une organisation missionnaire orientée davantage vers la conversion serait un organisme qui met sur pied des groupes de soutien pour aider des individus victimes de certaines conditions. Finalement, l'organisation cloître pourrait être exemplifiée par une organisation religieuse vivant en réclusion du reste de la société.

Organisation politique

Les mécanismes de coordination sont les moyens que les organisations ont trouvés afin d'établir l'ordre dans l'organisation et l'intégration de diverses composantes servant à son fonctionnement. La politique dans les organisations vient à l'encontre de cet ordre et de cette intégration. Effectivement, dans l'organisation politique, il est possible de retrouver l'usage de moyens de pouvoir techniquement illégitimes. Ces moyens de

pouvoir sont utilisés dans l'intérêt personnel de l'individu et se soldent souvent par un conflit.

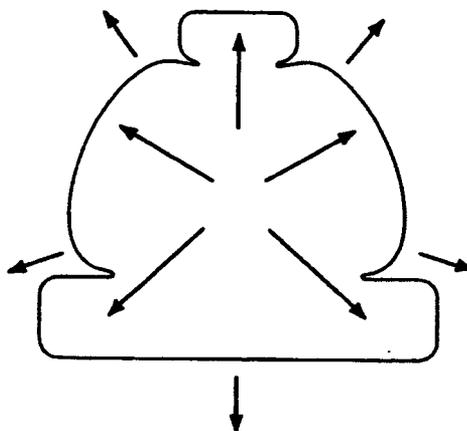


Figure 3.7 : Organisation politique, Mintzberg, 1989, p. 211

Dans cette organisation, il est plus difficile d'identifier les notions traditionnelles de coordination concentrée étant donné qu'elles sont remplacées par les jeux de pouvoir informels entre les travailleurs. Effectivement, aucun mécanisme de coordination ne prime dans ces organisations, aucune partie de l'organisation n'est plus importante qu'une autre ni un type de décentralisation qu'un autre. Trois dimensions existent pour qualifier les conflits : modéré/intense; limité/envahissant et persistant/bref. Ces dimensions se combinent dans les différents conflits et créent quatre formes d'organisations politiques : la confrontation, l'alliance bancaire, l'organisation politisée et l'arène politique complète. Dans l'organisation politique de confrontation, le conflit peut être intense, mais peut aussi être limité et concentré sur les deux parties. Dans l'alliance bancaire, le conflit est modéré, limité et peut être persistant. Dans l'organisation politisée, le conflit est modéré, envahissant et peut être

persistant. Finalement, dans l'arène politique complète, le conflit est intense, envahissant et bref.

Pour conclure le chapitre du cadre conceptuel, rappelons que dans ce chapitre nous avons posé les définitions des termes centraux à cette recherche. Nous avons donc défini les termes d'organisation du travail et d'espace de coworking en plus de détailler l'ensemble de la théorie des configurations organisationnelles de Mintzberg (1990). Nous avons également présenté une critique et une défense du cadre conceptuel retenu. Pour ce faire nous avons mobilisé divers auteurs, mais également Mintzberg lui-même en soulignant qu'aucune configuration organisationnelle n'existe sous une forme absolue. Nous avons présenté les parties de l'organisation, les mécanismes de coordination, les paramètres de conception, les facteurs de contingence et les configurations organisationnelles. Plus précisément, nous avons détaillé les parties de l'organisation qui peuvent être comprises comme les divers organes internes d'une organisation, les mécanismes de coordination qui servent à coordonner les six parties de l'organisation pour la réalisation de la mission, les paramètres de conception constituant l'élaboration générale et spécifique de l'organisation, influençant à la fois les caractéristiques des emplois et la division plus large de l'organisation en unités. Nous avons aussi nommé les facteurs de contingence qui se trouvent à être les facteurs hors du contrôle de l'organisation, puis finalement les configurations organisationnelles qui représentent des organisations types formées de la somme des éléments nommés précédemment. Une meilleure définition de ces concepts permet par la suite d'utiliser un cadre de référence précis pour l'analyse des espaces de

coworking comme organisation. Les différents éléments du cadre conceptuel nous permettront d'avoir des éléments précis à aller chercher sur le terrain et vont nous permettre de comprendre l'organisation du travail dans les espaces de coworking. Également, à la lecture de cette théorie, il est d'ores et déjà possible de percevoir certaines ouvertures à la collaboration dans les éléments mis de l'avant par Mintzberg. Par exemple, l'ajustement mutuel pourrait être un moyen de coordination du travail par lequel la collaboration pourrait se produire. Ainsi, sans la nommer directement, Mintzberg a formulé une théorie dans laquelle la collaboration au sein des organisations, peut prendre place. Dans le chapitre suivant, nous présenterons le cadre méthodologique de la recherche.

CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, il sera question de la méthodologie et de la démarche utilisées pour répondre à notre question de recherche. Nous présenterons le contexte de la recherche, le type de recherche retenu ainsi que nos méthodes de collecte et d'analyse des données. Nous justifierons chacun de nos choix méthodologiques et présenterons quelques études effectuées sur les espaces de coworking pour comparer les orientations méthodologiques retenues.

4.1 Contexte de la recherche

Puisque notre recherche vise à mieux comprendre un phénomène émergent, nous avons retenu un paradigme de recherche interprétativiste : nous nous intéresserons à l'interprétation des expériences et du vécu des personnes interrogées pour affiner notre compréhension du phénomène. Dans cette approche épistémologique, nous reconnaissons que la réalité n'est pas un fait absolu et qu'elle doit être comprise et construite en partenariat avec les individus qui sont en contact avec cette réalité (Dumora et Boy, 2008). En ce sens, la recherche nous a poussés à aller sur le terrain, à contacter les parties prenantes qui

seraient le plus à même de nous offrir une riche perspective sur le sujet et de nous livrer leurs expériences.

4.2 Type de recherche

Afin de pouvoir dégager cette compréhension interprétative et pour en dégager les singularités, la présente recherche adopte une approche qualitative par étude de cas. Nous nous attendons, avec cette approche, à aller chercher les perceptions de différentes parties prenantes des espaces de coworking et à les confronter à nos propres perceptions en suivant le cadre conceptuel retenu.

Le type de recherche est exploratoire puisque le phénomène en question est encore émergent et n'a été que très peu étudié par la sphère académique. En plus d'être un sujet nouveau et peu connu, aucune recherche de fond n'a encore été réalisée sur la structure organisationnelle dans les espaces de coworking. Nous n'avons par conséquent aucune donnée ou résultat de recherche pouvant participer à l'élaboration de notre propre compréhension du phénomène organisationnel des espaces de coworking, renforçant le choix d'une recherche exploratoire au sens de Yin (2003).

Ajoutons que d'autres recherches s'intéressant au coworking ont été réalisées avec des méthodologies semblables à celle de la présente

recherche. Capdevila (2014; 2014b) a utilisé, pour ses deux parutions, les résultats de la même étude qualitative. Les outils de collecte de données de Capdevila étaient une série d'entrevues semi-structurées avec deux types de parties prenantes dans les espaces de coworking. Le premier groupe était formé de travailleurs et de gestionnaires d'espaces de coworking de Barcelone. Le second était formé de gestionnaires d'espace dans d'autres villes européennes et de spécialistes ayant suivi l'évolution des espaces de coworking à Barcelone, de l'observation directe non participante et de l'analyse de documents. Également, le traitement des données s'est effectué de manière inductive. Fabbri (2014) a réalisé son étude à La Rûche (Paris) en suivant une méthodologie inductive et une approche qualitative. Finalement, Boboc et collab. (2014) suivent la même méthodologie et utilisent aussi les entrevues semi-dirigées couplées à de l'observation directe effectuée dans des espaces de coworking ciblés après l'inventaire des espaces de coworking. La présente recherche s'inscrit par conséquent dans la même lignée méthodologique que plusieurs autres recherches sur le même sujet.

Étude de cas

Afin d'opérationnaliser notre méthodologie interprétative, inductive et qualitative, nous avons opté pour la réalisation d'études de cas. L'étude de cas a l'avantage de pouvoir offrir un contexte et une histoire participant à une meilleure compréhension d'un phénomène. Les espaces de coworking étant un phénomène humain potentiellement infusé par des valeurs et une idéologie forte, le fait de mettre en contexte les espaces étudiés et le phénomène au sens large permet d'en proposer une vision plus complète et une compréhension à un niveau humain.

Pour cette recherche, un échantillon de quatre espaces de coworking a été choisi. L'éventail de cas sélectionnés est voulu relativement hétérogène afin d'obtenir des informations sur la diversité des espaces composants la scène québécoise du coworking pour capter les différences entre les espaces. Lors de la sélection des cas, nous nous sommes assuré de ne choisir aucun espace avec lequel nous entretenons ou pourrions avoir entretenu des relations professionnelles ni avec des participants ou des répondants pour nous assurer de ne pas influencer l'accueil et les réponses du milieu (Gagnon, 2005).

Comme le souligne Roy (2010), les études de cas sont cependant sujettes à des critiques, notamment lorsqu'il est question de la validité interne et externe. De plus, les études de cas sont jugées comme étant peu représentatives de l'ensemble de la réalité du cas. Elles sont également considérées comme étant peu représentatives de l'ensemble d'un phénomène.

Nous adressons par contre ces deux limites de validité interne et externe en soulignant l'utilité des études de cas, principalement dans un contexte identique à celui de cette recherche. Un avantage cité par Roy (2010) est la prédisposition de l'étude de cas pour l'étude d'un phénomène nouveau. Roy insiste sur le fait que souvent la science est mal équipée pour comprendre les phénomènes nouveaux et en rapide expansion, la recherche qualitative et particulièrement l'étude de cas permet de

répondre à cette problématique en donnant des accès rapides et directs au phénomène en question.

L'analyse du milieu

La transposition du cadre conceptuel en un outil de collecte de données peut être une étape relativement difficile. Passer du concept abstrait à la formulation d'un questionnaire détaillé, pertinent et intelligible ou à une grille d'observation peut effectivement être une étape laborieuse. Pour opérationnaliser en questions et en énoncés d'observation le cadre conceptuel, nous l'avons d'abord décortiqué. En suivant les divisions théoriques du cadre conceptuel, nous avons transformé chaque concept et sous-concept en faits-observables. Ces faits-observables serviront par la suite à effectuer la collecte des données et à soutenir l'analyse de celles-ci. La grille de base pour réaliser l'observation dans les espaces de coworking est la grille d'observation participante de Spradley (1980) qu'il est possible de retrouver à l'annexe C.

Pour ce qui est de la grille de Spradley plus précisément, chaque case a été transformée en énoncé simple, qui ont à leur tour été mis en relation avec des sous-concepts du cadre conceptuel et des faits-observables. Une fois sur le terrain, une analyse systématique des énoncés simples et des faits-observables a été réalisée sous forme d'un journal de bord et de commentaires. Le journal de bord et les commentaires ont ensuite été analysés de la même manière que les verbatim des entrevues. Par contre, le journal de bord a servi plus précisément à aller soutenir ou vérifier les informations recueillies durant les entrevues. De plus, les observations

transcrites au journal de bord ont fourni des informations importantes sur l'aspect informel et non-dit du fonctionnement des espaces, tels que les habitudes, les rituels, les interactions entre les gens ou simplement la fréquence des regards entre les travailleurs.

Pour nous assurer de la fidélité des faits-observables et des questions en traitant, nous avons utilisé la technique d'évaluation de la stabilité « test-retest » auprès de deux individus, préalablement à la collecte de données. Ces tests ayant été effectués avant la collecte formelle de données, ils ont permis de s'assurer de la fidélité de notre instrument de collecte. Les deux tests ont été effectués à environ un mois d'intervalle. Ils nous ont permis de mieux affiner la formulation de nos questions et d'aller chercher une opérationnalisation plus pointue de nos faits-observables.

En ce qui concerne la validité, nous considérons que la validité apparente est respectée en regard à la manière de fonctionner pour l'établissement de notre questionnaire (Gauthier, 2003). Nous considérons également la validité de contenu comme étant respectée, puisque chaque concept et sous-concept de notre cadre conceptuel a été traité individuellement et rigoureusement pour en arriver à la formulation de questions représentatives du cadre conceptuel (Gauthier, 2003). Les validités de construit, convergente et discriminante ont également été respectées à la lumière de la passation du questionnaire à deux individus préalablement au début des entrevues officielles pour s'assurer que les faits-observables sont bien opérationnalisés et qu'ils nous permettent la récolte d'informations pertinentes. De cette manière, nous nous sommes assurés

que les questions étaient exclusives à chaque fait-observable et non redondantes.

4.3 Échantillonnage

Pour la sélection de notre échantillon, nous avons commencé par tenter de circonscrire la population dans son ensemble. Plusieurs éléments composant notre description des espaces de coworking peuvent être interprétés comme étant les critères d'inclusion à notre population. Le premier de ces critères d'inclusion est qu'il s'agisse d'un espace s'inscrivant dans une nouvelle pratique sociale soutenant les travailleurs indépendants. Cet espace doit également répondre à des impératifs de flexibilité, de coûts relativement peu élevés, être orienté vers la création d'une communauté de travailleurs, d'espace facilitateur et qu'il y ait une dynamique entre le travail, les communautés épistémiques et la culture. Nous reconnaissons cependant que ces critères sont difficilement opérationnalisables lorsque pris littéralement. C'est pourquoi les critères se résumeront essentiellement aux espaces qui offrent de la location de postes de travail de façon flexible et qui mettent en place des initiatives pour favoriser une certaine dynamique sociale. Nous n'avons pas tenu compte de l'appellation que se donne l'espace lui-même, le phénomène étant trop émergent et l'objet d'un débat sémantique.

Critères d'inclusion opératoire – Un espace qui :

- offre la location de bureaux,
- offre une tarification flexible, au moins deux possibilités de durée de bail,
- organise au moins une activité à caractère social par mois,
- compte sur la présence d'au moins un employé à temps complet dans l'espace.

Ces critères d'inclusion pour l'échantillon représentent les critères de base que nous pouvons considérer pour un espace de coworking. Les critères d'inclusion ont participé à établir notre recension d'espace de coworking québécois, qui nous a servi pour l'identification de notre échantillon.

Nous avons également énoncé quelques critères d'exclusion afin d'affiner notre population. Les espaces doivent être situés sur le territoire québécois pour qu'en pratique il nous soit possible d'aller les visiter sur une période de quelques semaines. Les espaces doivent être actifs; nous ne pouvons étudier des espaces qui sont encore au stade de projet ou de plan d'affaires. Les espaces doivent également être constitués légalement, ce qui appuie le critère d'être en exploitation de façon formelle.

Une fois les critères d'inclusion et d'exclusion déterminés, nous avons procédé à une prise d'inventaire des espaces de coworking québécois. Cette prise d'inventaire a été complétée par le biais de recherches sur internet, par la consultation d'un regroupement des espaces de coworking québécois (CoWorking Québec) et par effet boule de neige, les gestionnaires interviewés nous ont recommandés à certains travailleurs

qu'ils savaient intéressés et que nous avons contactés. Ils nous ont recommandés également à certains volontaires, après avoir fait un appel à tous. Lors de l'inventaire, nous avons pris le soin de recueillir diverses informations sur chaque espace, lorsque disponibles : nom de l'espace, adresse, catégorie, principales caractéristiques, taille, activités offertes, services offerts, règles, spécialisation sur une profession, étendue d'âge des membres, constitution légale et date de fondation. Une fois notre inventaire complété, nous étions en mesure de passer à la sélection de notre échantillon.

Nous avons fait le choix d'une sélection de cas théorique (Eisenhardt, 2007) et non pas aléatoire puisque l'objectif de l'étude n'est pas la généralisation des résultats de recherches, mais bien la génération de connaissances nouvelles pour répondre à la problématique de recherche. L'échantillonnage théorique nous permet de sélectionner des cas pour leur nature particulièrement révélatrice et pour l'opportunité de recherche qu'ils représentent (Yin, 1994). Ainsi, l'échantillon théorique répond au besoin d'une meilleure compréhension du phénomène étudié en représentant non pas la proportion des types d'espaces qu'il est possible de trouver, mais la variété d'espaces qui composent la scène du coworking au Québec.

En ce qui concerne le nombre de cas pour cette recherche, nous avons d'abord réalisé une recherche pour savoir ce que les autres recherches sur le coworking utilisaient. Alors que Capdevila (2014) s'intéresse à 21 espaces de coworking, Boboc et collab. (2014) en ont analysé 25. Fabbri et Charue-Duboc (2013) ont choisi un cas unique et finalement, Mark et Su (2010) ont interviewé seulement six travailleurs nomades pour leur

recherche. Il appert qu'il n'y a pas de ligne directrice et encore moins de consensus quant au nombre de cas à étudier. Nous avons donc choisi d'analyser quatre espaces de coworking, dans lesquels environ quatre entrevues seront réalisées afin récolter de l'information sur les différents éléments de notre cadre conceptuel.

Pour sélectionner nos cas, nous avons commencé par la recension la plus exhaustive possible de tous les espaces de coworking au Québec. Nous avons aussi collecté des informations sur chacun de ces espaces : la localisation, l'âge, la profession ciblée (s'il y a lieu), les règles, les tarifs, le nombre de membres et le mode de constitution légal. Avec ces informations, nous avons pu dresser un portrait de la soixantaine d'espaces de coworking québécois. Nous avons ensuite sélectionné quatre cas qui représentaient le mieux l'étendue de la diversité de chacune des catégories d'informations. De cette manière, les quatre cas sélectionnés sont une image approximative, mais proportionnellement représentative des autres espaces de coworking, nous fournissant ainsi un échantillon significatif.

4.4 Collecte des données

La collecte de données pour la présente recherche a été effectuée de manière à recueillir des informations qui nous permettraient de mieux comprendre le phénomène de l'organisation du travail en espace de coworking. Ainsi, trois méthodes de collecte de données ont été utilisées; la première et principale source de données est l'entrevue semi-dirigée, la

seconde est l'observation directe, puis la dernière, l'étude de la documentation.

L'entrevue semi-dirigée a été choisie pour sa capacité à fournir de riches données sur les réalités empiriques de notre objet de recherche (Annexe B). L'entrevue est également une méthode de collecte de données incontournable considérant notre posture interprétativiste de la recherche (Savoie-Zajc, 2010) L'entrevue semi-dirigée étant notre source de données principale, nous avons pu recueillir une grande quantité d'informations et de perceptions qu'ont les participants par rapport au coworking. Il est possible de retrouver la liste des entrevues à l'annexe D.

Les entrevues ont pris place dans les espaces de coworking par souci d'accommodement pour les participants. Au total, seize entrevues d'environ une heure chacune ont eu lieu, soit quatre entrevues par espaces de coworking (cas) sélectionnés. La première ronde d'entrevues a été effectuée avec les gestionnaires des espaces. Dans chaque espace, au moins un gestionnaire a été interviewé. Dans le tableau suivant est présenté le détail des entrevues en fonction de leur rôle et de l'espace dans lequel ils oeuvrent. Ces entrevues visaient à obtenir une compréhension générale du fonctionnement des espaces de coworking. Ces entrevues visaient également à approfondir les dynamiques à l'œuvre entre les différentes parties de l'organisation et les divers mécanismes d'interaction pouvant prendre place dans l'espace.

Tableau 4.1 : Récapitulatif des rôles des participants

Espace	Membre	Gestionnaire
Ecto	4	1
Esplanade	1	2
Salon 1861	2	1
FourmiliAire	4	1
Total	11	5

Une seconde ronde d'entrevues a par la suite été réalisée auprès de travailleurs, utilisateurs de ces espaces. Cette ronde visait cette fois à explorer les perceptions des travailleurs en réaction aux modes d'organisation des espaces. Les questions étaient donc plus particulièrement articulées de façon à saisir le vécu des travailleurs et leur expérience des dynamiques organisationnelles de leur espace de coworking. Toutes les entrevues ont été enregistrées puis transcrites dans leur intégralité afin d'en permettre ensuite l'analyse.

La seconde méthode de collecte de données est l'observation directe participante. L'observation s'est déroulée durant quatre semaines à raison d'une journée par espace par semaine pour un total de 16 jours d'observation. Nous avons choisi l'observation participante, car comme l'expose Laperrière (2010), « on ne peut bien décrire l'action sociale que si l'on comprend, de l'intérieur, les motivations des acteurs ». Ainsi, nous avons pris place dans les espaces de coworking avec le chapeau de

travailleur pour mieux comprendre ce que les travailleurs de ces espaces peuvent y vivre et l'action sociale y prenant place.

Nous nous sommes donc installés à un bureau de travail et avons effectué du travail, qui dans notre cas était l'observation et la prise de note sur ordinateur. De cette façon, nous nous fondions entièrement dans la masse de travailleurs des espaces, puisque la vaste majorité des travailleurs est également affairée à son travail et ses activités. Les notes d'observation sont constituées principalement d'écrits rassemblés dans un journal de bord.

Enfin, la troisième méthode de collecte de données a été la consultation de documentation. Les principales sources de documentation utilisées ont été les sites internet officiels des espaces de coworking, de même que de la documentation relative aux adhésions et aux politiques fournie par les espaces de coworking composant l'échantillon. L'analyse de la documentation a permis de valider les informations fournies lors des entrevues et des observations, permettant ainsi une triangulation des données. L'analyse de documentation a été une méthode utilisée en complémentarité aux deux autres méthodes.

4.5 Analyse des données

Lors de la constitution du questionnaire, le cadre conceptuel a été transposé de la théorie à la pratique par le biais de la formulation de faits-

observables qu'il nous était possible d'articuler autour des questions ancrées dans les concepts de Mintzberg et opérationnalisables sur le terrain. Dans l'analyse des données, le défi était inverse. Il nous fallait, à partir des données collectées sur le terrain, revenir à notre théorie pour une analyse en fonction des concepts initiaux. Pour ce faire, toutes les entrevues transcrites et les notes d'observation ont été importées dans un logiciel d'analyse de données qualitatives (Nvivo).

Les entrevues et le journal de bord ont par la suite été codées en fonction des dimensions et des faits-observables tirés du cadre conceptuel – Analyse des configurations organisationnelles de Mintzberg. Nous avons procédé au codage des entrevues en fonction des parties de l'organisation, des mécanismes de conception et des paramètres de conception (Annexe E). Dans la grille de codage, environ quatre-vingts pour cent des thèmes sont ceux tirés du cadre conceptuel, les autres ont été induits par le terrain. Les résultats du codage ont ensuite été analysés de façon itérative pour produire des conclusions significatives permettant de répondre à notre question de recherche.

4.6 Éthique

En plus des considérations méthodologiques mises en place pour répondre à la problématique de recherche, plusieurs précautions au plan éthique ont été prises pour s'assurer que nous agissions de façon responsable envers les participants. Tout au long de la recherche, particulièrement au moment de l'élaboration du questionnaire, de la grille

d'observation et de la collecte de données, nous nous sommes assuré qu'aucun préjudice ne serait porté aux participants de l'étude. Un formulaire de consentement a été expliqué et signé par chacun des participants avant leur entrevue. Le formulaire de consentement comprend l'explication des procédures des entrevues, les avantages et les risques liés à la recherche, les dispositions liées à l'anonymat et à la confidentialité et la participation volontaire, en plus d'une description de la recherche et des objectifs poursuivis.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS

Le chapitre de l'analyse des résultats commence avec une présentation des quatre espaces de coworking retenus dans l'échantillon. La présentation des quatre espaces permettra de nous faire une meilleure idée de ce que sont ces espaces, comment ils sont organisés, comment les décisions y sont prises et par qui, tout en offrant, lorsque possible, une mise en contexte historique. Par la suite, nous aborderons le processus de production des espaces de coworking. Le processus de production des espaces de coworking nous renseignera sur la mission générale des espaces de coworking et servira à mettre en perspective le reste de l'analyse effectuée selon notre cadre conceptuel; les configurations organisationnelles de Mintzberg. Après la section du processus de production, nous aborderons deux particularités des espaces de coworking : les formes de collaboration qu'il est possible d'y retrouver et les actions de facilitation de collaboration. Dans les deux cas, une présentation non exhaustive de l'étendue des formes de collaboration et de facilitation, mais représentative de notre échantillon, sera présentée pour donner une idée générale des particularités des espaces de coworking. Puis, le chapitre continuera avec l'analyse de nos données en fonction des dimensions de notre cadre conceptuel. Les résultats seront présentés en commençant avec les parties de l'organisation, puis les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et finalement, les configurations organisationnelles.

5.1 Présentation des espaces de coworking

Comme exposé dans le chapitre sur la méthodologie, les espaces de coworking qui ont fait l'objet de la présente recherche ont été sélectionnés pour leur unicité et pour leur caractère distinctif; chacun, par ses différences, révélant des informations nouvelles sur le phénomène plus général des espaces de coworking. Nous effectuerons à présent, avant de présenter l'analyse détaillée des résultats, une description des quatre espaces de coworking étudiés.

5.1.1 Ecto

La fondation de la coopérative Ecto est l'œuvre de Percolab, une entreprise en développement de modes alternatifs d'organisation du travail. Ecto a été créée lorsque les membres de Percolab étaient à la recherche d'un lieu de travail où installer leurs bureaux. À cette époque, les membres de Percolab se rencontraient à différents endroits chaque semaine pour travailler et pour noter les éléments qui, selon eux, favorisaient la concentration, le travail et le bien-être dans cet espace. Au fil du temps, la liste d'éléments s'est allongée et la croissance organique de cette expérience appelait à choisir un lieu de travail fixe et de s'y installer. C'est à ce moment que fut mise sur pied la coopérative Ecto.

Ecto a été fondée en 2009 et malgré un déménagement en 2015, a toujours été profondément ancrée dans le quartier Plateau-Mont-Royal, à

Montréal. L'espace de travail est aménagé sous forme d'aire ouverte, permettant ainsi à la lumière, que les grandes fenêtres laissent entrer, d'éclairer l'espace. Dans le local, en plus d'une cuisine équipée, d'un espace de salle à manger, d'une salle de conférence, d'une salle d'idéation et d'un isoloir téléphonique, il est possible de retrouver une zone de détente. De manière générale, l'espace est lumineux, relativement silencieux et une collégialité naturelle est observable dans toutes les interactions.

En ce qui concerne les instances de prise de décision, Ecto fonctionne avec un conseil d'administration et cinq comités formés de membres ayant des sujets de prise de décision précis : aménagement, marketingrayonnement, technologique, vie coopérative et ressources humaines. Chaque comité est composé de deux à cinq membres, sans compter qu'un des deux employés doit siéger sur tous les comités. Le conseil d'administration est composé de neuf membres qui proviennent de milieux variés tels que la culture, le management, les technologies web, l'ingénierie et la traduction. Traditionnellement, un membre de Percolab, l'organisation à l'origine de la fondation d'Ecto, siège au conseil d'administration. Les deux coordonnatrices, qui sont les deux seules employées de l'espace, ont également un certain pouvoir décisionnel dans la gestion des opérations et un pouvoir informel d'influence lors des comités.

Aujourd'hui, la coopérative est le plus ancien espace de coworking au Québec toujours ouvert. Il comprend plus d'une centaine de membres. Ces membres peuvent s'exprimer par plusieurs instances de prise de décisions telles que des comités, des dîners collectifs, des assemblées

générales et via leurs représentants au Conseil d'administration de la coopérative. Cet espace de coworking est également une référence pour les entrepreneurs qui ont le projet d'ouvrir un nouvel espace de coworking.

5.1.2 Salon 1861

Le Salon 1861 est un espace de coworking situé dans le quartier de la Petite-Bourgogne, à Montréal. Fondé comme entreprise privée il y a moins d'un an par une PME de gestion immobilière, cet espace de coworking est installé dans une ancienne église rénovée et adaptée aux besoins de l'espace. Alors qu'une salle de réception d'évènements occupe le rez-de-chaussée de l'église, l'espace de coworking est organisé au sous-sol. L'espace de coworking comporte deux sections, l'une dédiée au travail silencieux et l'autre dans laquelle les travailleurs se rendent disponibles pour les collaborations et les sollicitations variées. La séparation entre les deux sections est constituée d'une salle de rencontre et une salle d'idéation. Au fond de l'espace se trouvent deux salles de conférence commanditées par des entreprises privées et des alcôves pour les conversations téléphoniques. Pour ce qui est de l'ambiance, l'espace est illuminé par un éclairage au néon, rendant les lieux un peu plus sombres que par éclairage naturel. L'espace n'est pas particulièrement silencieux puisqu'une sélection de musiques variées anime l'espace commun de travail. Une ambiance chaleureuse règne, malgré l'éclairage au néon, grâce aux accueillants gestionnaires de l'espace.

Malgré son jeune âge et son faible achalandage, l'espace est prometteur et proactif dans sa communauté locale, s'impliquant auprès de nombreux organismes communautaires du quartier. Actuellement, le Salon 1861 est principalement occupé par des entrepreneurs sociaux, mais l'objectif est de mettre en place un écosystème de travailleurs se rapprochant de l'écosystème réel du marché du travail. De cette façon, le Salon 1861 vise à être un milieu où les entrepreneurs sociaux côtoient des gens d'affaires, des étudiants, des décideurs et des artistes, pour favoriser la pollinisation des idées et la collaboration.

5.1.3 L'Esplanade

L'Esplanade est un espace de coworking enregistré comme OBNL. Initialement, le projet de l'Esplanade participait à un programme d'accélération d'entreprise sociale, le programme *À Go, on change le monde!* Durant deux ans, le projet de l'espace de coworking a évolué dans le cadre de ce programme. À la suite de cette maturation, l'OBNL a vu le jour et maintenant, le même programme d'accélération d'entreprise sociale qui l'a aidé à voir le jour fait partie de l'offre de service de cet espace. En plus de ce programme, l'espace offre un autre programme d'accélération ayant comme mission d'accompagner et de mobiliser du financement pour les jeunes entreprises sociales : Impact8.

Bien que l'espace soit relativement jeune avec seulement une année d'existence, leur dyade de programmes d'accélération et leur localisation géographique, dans le secteur Marconi-Alexandra, à Montréal (quartier Mile-End), fait en sorte que l'espace connaît un achalandage intéressant. Il est également à noter que l'Esplanade est un espace dédié à l'innovation sociale et par conséquent, elle exerce un certain filtrage des membres ayant accès à l'espace.

Le lieu physique abritant l'Esplanade comporte un espace de travail à aire ouverte, une cuisine équipée, un salon, plusieurs salles de rencontre d'équipe et un espace salle à manger. Les lieux sont modulables, de sorte que lors d'un évènement, il peut être agrandi à loisir pour accueillir le nombre attendu de participants. Pour aller avec sa mission d'innovation sociale, une grande partie du mobilier et de la décoration est faite de matériaux recyclés et réutilisés.

5.1.4 La FourmiliAire

L'espace de coworking La FourmiliAire est également enregistré comme OBNL. Elle est localisée dans la ville de Sherbrooke, dans la région de l'Estrie, à cent cinquante kilomètres de Montréal. L'espace, âgé d'environ un an, comporte relativement peu de membres, mais un assez haut niveau d'achalandage, signifiant une base de travailleurs impliquée et mobilisée dans l'espace.

Étant donné que les travailleurs-fondateurs ont saisi une opportunité immobilière avant de pouvoir établir les règlements internes, la structure et les procédures, l'organisation de cet espace est faite entièrement de manière organique. De plus, l'espace est accompagné depuis le début par la CDEC de Sherbrooke et ils tentent conjointement de structurer, lentement mais sûrement, l'organisation. Actuellement, les décisions se prennent par consensus au moment des rencontres hebdomadaires durant lesquelles tous les membres présents ont le droit de vote.

L'espace est aménagé dans un petit immeuble à deux étages situé au centre-ville. Le premier étage est constitué d'une cuisine, d'une salle à manger et de plusieurs bureaux qui, sans être à aire ouverte, proposent une version décloisonnée hybride des bureaux individuels. Au second étage se trouvent des bureaux fermés pour accommoder certaines professions exigeant la confidentialité. Pour la prise de décision, le conseil d'administration de la FourmiliAire est composé de dix membres, dont les membres fondateurs et quelques membres réguliers de l'espace. Les administrateurs sont issus de divers milieux tels que l'enseignement, le coaching, la psychothérapie, la massothérapie, l'animation radio, la programmation, l'administration et les arts.

Tableau 5.1 : Récapitulatif des espaces étudiés

	Ecto	Salon 1861	Esplanade	FourmiliAire
Constitution légale	Coopérative	Entreprise privée	OBNL	OBNL
Origines	Initiative de Percolab, organisation fondatrice	Création par Quo Vadis, compagnie immobilière	Issu d'un programme d'incubation d'OBNL,	Initiative des travailleurs-fondateurs
Âge au moment de la collecte de données	7 ans	3 mois	2 ans	6 mois
Localisation	Plateau Mont-Royal, Montréal	Petite-Bourgogne, Montréal	Mile-Ex, Montréal	Centre-ville, Sherbrooke
Taille au moment de la collecte de données	Env. 150 membres	10 - 15 membres	35 - 50 membres	5 - 10 membres
Lieux physiques	Bâtiment commercial	Ancienne église	Ancien bâtiment industriel	Ancien bâtiment résidentiel

5.2 La production dans les espaces de coworking

Les organisations sont constituées d'une multitude de processus, d'activités, de tâches et de gestes opératoires. Certains de ces processus

sont des processus clés, qui constituent l'essence de l'organisation et le cœur de ses compétences, alors que d'autres processus viennent en appui à l'organisation pour en assurer le bon fonctionnement. L'objectif d'une entreprise est de créer ou d'ajouter de la valeur (St-Onge et collab., 2009), quelle qu'elle soit. Une analyse est donc nécessaire pour déterminer la manière dont on crée ou ajoute de la valeur dans les espaces de coworking. C'est uniquement après avoir compris les processus de production d'un espace de coworking qu'il nous sera possible de séparer les compétences clés de l'organisation des compétences périphériques; les activités au cœur des espaces de coworking des activités de soutien à ces organisations. Cette analyse des processus de production des espaces de coworking participera à reconnaître les diverses pratiques et activités de l'espace pour mieux comprendre leur raison d'être et le fonctionnement général des espaces. L'analyse des processus de production est aussi directement en lien avec les parties de l'organisation et les paramètres de conception de notre cadre conceptuel. De bien connaître ce que produisent les espaces de coworking nous renseignera sur le fonctionnement et les interactions entre les parties de l'organisation et nous indiquera comment l'organisation s'est formée pour répondre à son impératif de production.

Toute organisation repose sur un ou plusieurs processus de production qui assurent la transformation d'intrants en extrants. Un intrant peut être de nature multiple : financière, matérielle, immatérielle ou humaine. Un extrant, quant à lui, peut être un produit, un service ou un hybride des deux. Les processus de production ou de transformation d'une organisation sont aussi variés et uniques que la mission de l'entreprise

peut l'être. Il semble donc important avant d'entamer l'analyse des données récoltées dans les espaces de coworking, de bien comprendre la production de ces espaces.

Dans les espaces de coworking, l'intrant est le travailleur ayant du travail à effectuer. Le travailleur, étant la plupart du temps travailleur indépendant ou télétravailleur, est responsable de sa charge de travail. Le travailleur se rend donc dans les espaces de coworking pour effectuer son travail. Pour l'espace de coworking, le travailleur avec son travail à effectuer est le principal intrant. Ses actions seront orientées vers celui-ci pour le soutenir afin qu'il puisse accéder à un milieu de travail et éventuellement à une valeur ajoutée. Par conséquent, l'espace de coworking doit fournir une valeur ajoutée au travail du travailleur. Sans cette valeur ajoutée, le travailleur effectuerait son travail ailleurs et n'aurait pas besoin d'aller dans un espace de coworking. Les valeurs ajoutées peuvent être multiples, mais la principale valeur ajoutée est la collaboration entre les travailleurs, le fait que les travailleurs mettent à profit les autres travailleurs partageant l'espace avec eux pour réaliser des projets conjoints ou leurs projets respectifs.

La nature et l'étendue de la valeur ajoutée varient grandement d'un espace à l'autre et encore plus d'un travailleur à l'autre. Ainsi, il serait particulièrement ardu de faire une liste exhaustive des valeurs ajoutées. Nous présenterons donc quelques-unes des principales valeurs ajoutées qu'il est possible d'aller chercher pour un travailleur dans les espaces de coworking, sans que cette liste soit exhaustive.

1. Contrer l'isolement du travail en tiers-lieu, qu'il s'agisse de la maison, d'un café de quartier, d'un parc, d'une bibliothèque ou autre.

Dans cette catégorie, on peut inclure le fait de rejoindre une équipe de travail déjà installée dans un espace de coworking.

[...] pour sortir un peu de la maison, on travaille beaucoup de la maison [...] le coté aussi d'être dans un réseau d'entrepreneurs, mais beaucoup sortir de la maison de temps en temps [...], où des fois tu es dans une petite bulle fermée [...] (Ecto-Membre-4)

[...] j'étais beaucoup chez moi ou encore dans des cafés, mais toujours toute seule et ça, pour moi, il manquait vraiment quelque chose à l'expérience que je recherchais, en tout cas. (Salon 1861-Membre-1)

2. Être reconnu par ses collègues de bureau.

Il s'agit d'une réponse à une autre problématique du travail en tiers-lieu, celui du travail en solitaire. Lorsqu'un travailleur indépendant s'installe dans une bibliothèque ou un café pour travailler, très peu de contacts sont possibles avec les autres clients de l'endroit, encore moins le fait de se reconnaître et de se saluer. Au contraire, dans un espace de coworking, l'interaction est ce qui est recherché : « [...] j'avais envie de plus socialiser, de créer des liens, de rencontrer la communauté des entrepreneurs, qui est celle qui m'intéresse » (FourmiliAire-Membre-2).

Les espaces de coworking permettent aux travailleurs de bénéficier de formations, de coaching ou de mentorat qui autrement leur seraient inaccessibles. Ces opportunités de croissance et de développement professionnel sont rarement disponibles pour les travailleurs indépendants ou microentreprises. L'espace de coworking vient donc répondre à ces besoins.

[...] c'est aussi une façon de développer de nouvelles compétences, parce que la coordination de bénévoles, si je n'avais pas été ici, je n'aurais pas eu l'opportunité de le mettre en pratique. Je le vois vraiment comme quelque chose de complet, qui permet de faire des expériences et des découvertes de partout. (Salon 1861-Membre-1)

L'espace de coworking fait bénéficier le travailleur d'une adresse d'entreprise et de certains privilèges tels que le service de réception, le service de courrier, la disponibilité d'une salle de conférence, etc. Nous rentrons également dans cette catégorie de valeur ajoutée le fait que l'espace de coworking soit le lieu désigné par un employeur comme lieu de travail de son employé à distance, permettant ainsi à son employé d'effectuer sa prestation de travail même s'il réside dans une autre ville.

Ce n'est pas moi qui ai décidé, c'est un partenariat qui a été fait pour les deux programmes, Programme 1 et Programme 2. C'était vraiment le point d'attache avec le Québec, parce qu'ils sont ici, c'est leur point d'attache, leur réseau. Ça leur permet de ne pas arriver en gros comme la grosse institution anglophone qui débarque ici et qui impose et qui ne connaît rien, l'idée ce n'est pas de faire ça en fait. (Esplanade-membre-1)

Moi, je suis chargée de projet en développement régional pour une compagnie qui est basée à Trois-Rivières, qui s'appelle Entreprise Z (nom fictif). Moi, je suis à Montréal, donc je passe pas mal trois à quatre jours de ma semaine ici, au coworking, et le reste du temps je suis à Trois-Rivières environ une journée par semaine pour des rencontres avec des partenaires, rencontres avec des clients, rencontres d'équipes [...]. (Ecto-Membre-3)

Le travailleur peut prendre part à une communauté, faire partie d'un groupe de travailleurs qui ont les mêmes réalités du travail à domicile.

Bin pour moi, le coworking, je dirais que c'est beaucoup pour créer une autre forme de milieu de réseautage, de mettre nos compétences en commun, mais en même temps de mettre au cœur de l'approche le savoir-être, le savoir-vivre. (FourmiliAire-Fondatrice)

5.3 Étendue des formes de collaboration

Les possibilités de collaboration peuvent être multiples et variées dans les espaces de coworking. Les opportunités de maillage entre les travailleurs peuvent requérir de la créativité ou se faire naturellement. Dans tous les cas, il s'agit d'une des valeurs ajoutées les plus recherchées parmi les travailleurs du CO. Nous rapportons ici les différentes formes de collaboration que nous avons rencontrées dans notre échantillon. Avant d'entamer la lecture des divers types de collaboration, il est important de noter que nous avons recueilli peu de données ou témoignages quant à la fréquence de ces collaborations. Les remarques

réalisées à cet effet dans les descriptions des types de collaboration en sont donc des impressions ou des témoignages imprécis issus des répondants.

Un premier type de collaboration qu'il est possible de croiser dans les espaces de coworking est la **participation libre**. Dans ce cas, un travailleur contribuera au projet d'un de ses collègues de façon complètement bénévole ou encore donnera de son temps pour la réalisation d'un projet au bénéfice de l'espace. Dans ce dernier cas, le travailleur utilisera soit ses compétences professionnelles ou personnelles pour bonifier l'espace, contribuant de ce fait à la personnalisation et à l'appropriation de l'espace par les membres. Par contre, ce ne sont pas tous les espaces qui permettent une telle prise d'initiative. Des quatre cas étudiés, le don de temps au bénéfice de l'espace n'a été observé que dans un seul espace, celui ayant un mode de constitution sous forme coopérative. Quant à lui, le don de temps au bénéfice des autres membres a été observé dans les quatre espaces étudiés, mais a été observé plus souvent dans les organismes sans but lucratif et les coopératives, espaces dans lesquelles les valeurs de partage, de mise en commun et d'esprit de communauté sont naturellement plus présentes.

Le second type de collaboration qui a été observé dans les espaces de coworking est le **conseil de gré à gré**. Toujours dans une logique bénévole et de don de temps, le conseil de gré à gré réfère moins à une production de bien ou prestation de service comme dans le type précédent qu'à une mutualisation d'intelligences au bénéfice des

utilisateurs du centre opérationnel. Ce type, à la distinction du précédent, dépasse le cadre du centre opérationnel pour parfois inclure les gestionnaires. Effectivement, à quelques reprises, il a été observé que les gestionnaires se libèrent de leurs tâches régulières pour s'enquérir du progrès des projets des travailleurs, allant même parfois à la profession de conseil lorsque le contexte s'y prête. Encore une fois, ce type de collaboration se retrouve plus fréquemment dans les espaces enregistrés comme OBNL et comme coopérative, mais n'est pas absent de l'entreprise privée.

Le prochain type de collaboration présent dans les espaces de coworking concerne **les mandats croisés**. Ce type de collaboration est en quelque sorte de l'échange de services qui prend place lorsque deux ou plusieurs membres d'espace conviennent d'un arrangement informel pour qu'en échange d'un mandat donné, le destinataire dudit mandat soit le destinataire d'un second mandat, qui est entendu comme la contrepartie du premier. Dans ce cas de figure, les utilisateurs de l'espace s'organisent entre eux afin de convenir des mandats et des modalités les entourant, s'il y a lieu. L'échange de service a également plus souvent été observé dans les espaces enregistrés comme OBNL et comme coopérative.

Toujours dans la lignée des collaborations sans échange monétaire, il est possible de retrouver les **référencements** réalisés pour d'autres membres. Ce type de collaboration est relativement simple, mais émane d'un esprit d'ouverture et de coopération. On voit ce type de collaboration lorsqu'un membre d'un espace promeut d'une manière ou

d'une autre le travail d'un autre utilisateur de l'espace ou recommande quelqu'un qu'il connaît, permettant ainsi une mutualisation des ressources par les travailleurs. Par exemple, dans un des espaces étudiés, un membre avait besoin d'une éditrice pour la publication d'un livre. C'est finalement un des utilisateurs qu'il connaissait qui lui a présenté une éditrice qu'il connaissait. Ce type de comportement se retrouve à la fois dans les espaces enregistrés comme coopérative, OBNL et comme entreprise privée.

Un autre type de comportement collaboratif qu'il est possible d'observer dans les espaces de coworking est le **recrutement** d'un utilisateur par un autre utilisateur ou par une PME membre de l'espace. Dans ce cas-ci, un membre se voit offrir un travail par un autre membre qui a une opportunité d'embauche. Ce dernier préfère donc recruter quelqu'un à l'intérieur du bassin de membres de l'espace, car il a pu avoir des contacts positifs avec le candidat, de bonnes références d'autres personnes avec qui elle a déjà collaboré et est déjà sujette à un certain type de sélection favorisant un arrimage idéologique entre les deux utilisateurs. Du point de vue de l'embauché, qui peut être travailleur autonome, entrepreneur ou étudiant, il s'agit d'une opportunité de décrocher un contrat avec un utilisateur de l'espace et donc d'avoir une certaine stabilité d'emploi.

Bien que moins observé, car de plus grande envergure, le prochain type de collaboration a été relevé à quelques reprises durant les entrevues : la **réponse commune à un appel d'offres**. Dans ce cas-ci, quelques utilisateurs de l'espace peuvent se regrouper le temps d'un projet afin de

soumissionner pour un mandat nécessitant des compétences variées. Ainsi, une organisation temporaire, par projet, se forme pour la durée du projet et se dissoudra après la livraison du projet. Ce type de comportement collaboratif peut voir le jour dans les divers types de constitutions d'espaces de coworking.

Le prochain type de comportement collaboratif, **le panel d'offres**, bien qu'observé dans un seul espace et instigué par les gestionnaires de l'espace, vise à faciliter et organiser les comportements collaboratifs par la formalisation. La création d'un panel d'offres à tarif préférentiel vise à offrir aux membres de l'espace l'accès à des spécialistes variés (photographie, comptabilité, finance, etc.) pour que les membres puissent avoir accès à une offre jugée pertinente pour tout type d'entreprise. En contrepartie, ces fournisseurs de services à prix réduits profitent d'un siège à tarif préférentiel dans l'espace de coworking.

Le dernier type de comportement collaboratif qu'il est possible d'inclure à cette énumération n'est pas réellement un comportement collaboratif, mais davantage une manière que les membres de l'espace peuvent choisir pour travailler avec les autres. Il s'agit de **l'entente contractuelle**. Cela signifie que deux ou plusieurs utilisateurs décident de travailler l'un pour l'autre, de manière formelle, avec un compte d'heures de travail et d'un paiement relatif. Encore une fois, ce type de comportement collaboratif peut prendre place dans tous les types d'espaces de coworking.

Bien que cet éventail des types de comportements collaboratifs ne soit pas exhaustif par rapport aux diverses réalités que les membres peuvent vivre sur le terrain, il s'agit d'un premier effort dans l'exploration des formes de collaboration entre les utilisateurs d'espaces. D'autres moyens dont il a été question lors des entrevues comme solution éventuelle à l'augmentation des comportements collaboratifs sont : la mise sur pied d'une Accorderie dans les espaces de coworking, l'instauration d'une banque d'heures de travail pour les utilisateurs de l'espace, l'adoption d'une application mobile permettant de signaler aux autres utilisateurs notre présence dans l'espace ainsi que notre champ d'expertise et le développement d'une application mobile permettant une plus grande mobilité extraespaces et une ouverture des banques d'utilisateurs aux autres membres d'espace de coworking.

Tableau 5.2 : Formes de collaboration rencontrées

Nom de la forme de collaboration	Description
Participation libre	Contribution d'un travailleur au projet d'un autre travailleur, sans contrepartie.
Conseil de gré à gré	Conseils ponctuels ou maintenus d'un travailleur ou d'un gestionnaire à un travailleur de l'espace, sans attente de contrepartie.
Mandats croisés	Arrangement informel entre deux travailleurs qu'en échange de la réalisation d'une tâche mandatée, le travailleur bénéficiaire offre, en contrepartie, l'exécution d'une autre tâche demandée par le travailleur initialement exécuteur.
Référencement	Mise en relation d'un travailleur qui a un besoin particulier avec un autre travailleur qui a une compétence précise, sans contrepartie.
Recrutement	Embauche d'un travailleur de l'espace, à temps plein ou partiel, par un autre travailleur ou une entreprise de l'espace.
Réponse commune à un appel d'offre	Formation d'une organisation temporaire, pas nécessairement constituée légalement, pour répondre à un appel d'offres.
Panel d'offres	Mise sur pied, par les gestionnaires de l'espace, d'une variété d'offres axées sur la réponse aux besoins récurrents des travailleurs. Les offres constituant le panel sont présentées par des membres de l'espace et un prix réduit est fixé pour l'offre du panel. En contrepartie, l'espace réduit également le coût de la location de bureau pour les travailleurs présentant une offre sur le panel.
Entente contractuelle	Embauche contractuelle d'un travailleur de l'espace par un autre travailleur de l'espace.

5.4 Actions de facilitation de collaboration

Malgré leurs différences dans le rôle des parties de l'organisation, les espaces ont en commun le rôle qu'ils jouent pour les travailleurs : l'ajout de valeur au travail des travailleurs. Qu'elle soit effectuée de façon volontaire et intentionnelle ou pas, la facilitation des liens entre les utilisateurs de l'espace est présente dans tous les espaces de coworking visités. La facilitation prend différentes formes, mais vise le même objectif : favoriser les interactions et la collaboration entre les individus. Nous présenterons, par conséquent, une brève description des moyens de facilitation les plus souvent observés dans notre échantillon. Ces moyens sont des actions posées par les gestionnaires, soit pour jeter les bases pour des collaborations entre les travailleurs, soit directement pour organiser leur prise de contact.

La première forme de facilitation présente dans les espaces de coworking est la publication d'une infolettre. Dans celle-ci, les espaces peuvent présenter aux autres membres de l'espace les nouveaux membres ainsi que leur profession, les initiatives de ceux-ci, les événements qui prennent place dans l'espace, les activités qui sont offertes dans l'espace ou dans la communauté élargie et diffuser l'information relative à l'espace de façon organisée et centralisée. De cette façon, l'espace de coworking peut donner une vitrine aux membres qui s'installent dans un espace et un premier contact avec les autres membres de l'espace.

Une autre forme de facilitation que l'on peut retrouver dans les espaces étudiés est l'organisation d'activités de réseautage. Ces activités prennent place dans les espaces de coworking et sont ouvertes à tous ses travailleurs et même, à l'occasion, ouvertes au public, ce qui élargit d'autant plus les occasions de rencontres et de maillage pour les utilisateurs des espaces. Les activités de réseautage sont également un moment dédié à la rencontre et à l'échange sur des sujets professionnels, donc une tribune utile à la collaboration.

Parfois, un gestionnaire va au-delà de ses rôles et responsabilités pour prendre part directement dans la facilitation des liens entre les utilisateurs. En effet, nous avons pu observer des gestionnaires d'espace prendre le rôle d'entremetteur et mettre en contact direct des individus sur la prémisse que cette rencontre sera enrichissante pour les deux parties. De cette façon, les gestionnaires prennent part directement au processus de collaboration et servent d'agent accélérateur de ces rencontres, qu'elles débouchent sur des collaborations réelles ou non.

Les gestionnaires des espaces peuvent également mettre en place des moments favorables à l'autopromotion des membres de l'espace. En mettant sur pied ces tribunes de visibilité, les membres de l'espace ont la possibilité de présenter eux-mêmes leur offre et leurs réalisations aux autres membres de l'espace. Par exemple, dans certains espaces, le dîner est un moment de rassemblement durant lequel les membres peuvent se retrouver et discuter. Lorsqu'un nouveau membre participe à ces dîners, il est souvent encouragé à se présenter au reste du groupe et à exposer son offre.

Enfin, il y a les canaux non officiels de promotion, qui sont principalement constitués d'initiatives individuelles des utilisateurs. Il s'agit en quelque sorte de la même facilitation que lorsque le gestionnaire prend le rôle d'entremetteur entre des membres, mais ici, ce sont les membres qui prennent ce rôle par eux-mêmes. Par exemple, lorsque deux membres se parlent de leurs besoins et que l'un d'eux se rend compte qu'il pourrait connaître quelqu'un dans l'espace qui répondrait aux besoins de l'autre, alors il facilite leur rencontre.

Tableau 5.3 : Étendue des actions de facilitation de collaboration

Action de facilitation	Description	Exemples
Publication d'infolettre	Peut comprendre diverses informations reliées à l'espace, dont les activités, les évènements, l'arrivée de nouveaux membres et leurs compétences, etc.	Infolettre publiée à tous les travailleurs de l'espace, parfois aussi à la communauté élargie.
Activités de réseautage	Organisation, par les gestionnaires, d'activités qui ont pour but de permettre un moment durant lequel les travailleurs sont disponibles pour se rencontrer.	Rencontre réseautage, 5 à 7, vins et fromages, braindating, etc.
Mises en contact	Lorsque le gestionnaire, conscient des besoins et des compétences des membres de l'espace, présente un membre à un autre directement.	Présentation organisée d'un membre à un autre.
Tribunes de visibilité	Mise en place, par les gestionnaires, d'occasions favorables à la présentation des travailleurs.	Moment dédié lors des diners collectifs pour la présentation de nouveaux membres, atelier, conférence ou évènement réalisés par un travailleur.
Canaux non officiels	Rencontre organique des travailleurs.	Rencontre à la machine à café.

5.5 L'analyse des configurations

Dans cette section sera maintenant présentée l'analyse des données recueillies selon le cadre conceptuel de Mintzberg (1990). L'analyse se fera également en fonction de chaque espace étudié. Avec cette analyse détaillée de chacun des espaces de coworking, nous aurons une compréhension plus juste du phénomène des espaces de coworking en fonction de notre cadre conceptuel et ainsi, serons en mesure d'associer les espaces de coworking à une ou plusieurs configurations organisationnelles.

5.5.1 Parties de l'organisation

La sous-section de l'analyse sur les parties de l'organisation est constituée d'une analyse des espaces de coworking en fonction des six parties des organisations de Mintzberg. La première partie analysée est le centre opérationnel, avec les différentes activités pouvant être effectuées par les travailleurs. Par la suite, nous analyserons le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique et finalement, l'idéologie et ses éléments constituants.

Centre opérationnel et production

Le centre opérationnel est la partie de l'organisation qui en constitue le cœur. Dans le CO sont produits les biens ou les services que l'entreprise vend ou produit pour la poursuite de sa mission. Tel que décrit au

chapitre 3, le CO est composé des opérateurs qui ont la tâche de produire, d'approvisionner, de distribuer et d'accomplir des fonctions de soutien liées à la production. Selon notre analyse, dans les espaces de coworking, ce sont les utilisateurs de l'espace qui composent le CO : les membres-clients de l'espace, qui sont des travailleurs indépendants ou des employés de petites entreprises, constituent le CO. Dans le cas des espaces de coworking, comme dans le cas des écrits de Mintzberg, les travailleurs dans le CO sont ceux qui réalisent la mission de l'organisation. La mission des espaces de coworking concerne généralement le fait de transformer des travailleurs avec du travail à effectuer en travailleurs ayant effectué leur travail avec une valeur ajoutée.

Les membres des espaces composent également la partie de l'organisation qui compte le plus de membres. Un autre élément qui rend possible cette affirmation est que les membres de l'espace sont sujets à la ligne hiérarchique et au sommet stratégique de l'espace. Dans les espaces de coworking, les membres doivent se conformer aux règles – paiement de leur espace de travail, propreté, niveau sonore, etc. – instaurées par le SS et la LH. Les gestionnaires de la LH sont également les personnes-ressources pour répondre aux questionnements des travailleurs en ce qui concerne l'espace. Pour ces raisons, les travailleurs dans les espaces de coworking composent le centre opérationnel.

Pour mieux comprendre la composition du CO, il peut être utile de rapporter ici les différents types de membres que nous avons retrouvés dans les espaces de coworking.

Un premier type de travailleur rencontré dans les espaces de coworking sont les travailleurs autonomes. Ces travailleurs n'ayant pas de bureau ou d'attache fixe constituent naturellement la clientèle cible pour les divers tiers-lieux. Les entrepreneurs et les travailleurs autonomes cherchent un lieu qui leur permettra de briser l'isolement du tiers-lieu anonyme – café, bibliothèque, espaces publics – et l'isolement direct du travail à la maison.

[...] pour briser l'isolement, pour être plus productif, on se rencontre. Pour moi, je vais parler pour moi, je me rends compte que quand je suis chez moi, je vais être appelée par différentes tâches, je vais être sollicitée par le téléphone qui sonne, aller chercher parfois mon fils à l'école [...]. Ça fait que c'est vraiment ça, de briser l'isolement, de créer un réseau de partage de compétences. (FourmiliAire-Fondatrice-1)

Ce type de travailleur va également chercher la possibilité de former un réseau de contacts dans les espaces de coworking. Un des travailleurs rencontrés explique sa motivation à aller travailler dans un espace de coworking : « Sortir de la maison, rencontrer des gens, voilà. Il y a énormément de choses informelles qui se passent dans les discussions, le simple fait de connaître les gens, de savoir sur quoi ils travaillent » (FourmiliAire-membre-2). Ce réseau de contacts leur servira par la suite à alimenter d'éventuelles collaborations. Le même travailleur poursuit en disant : « Voilà, ça m'est arrivé de proposer des solutions à des gens que je connaissais pour les entreprises de collègues qui étaient là [dans l'espace de coworking] » (FourmiliAire-membre-2).

Un autre type de travailleur dans les espaces de coworking est le travailleur de petite ou moyenne entreprise qui a son bureau dans l'espace. Certains espaces de coworking sont effectivement conçus pour accueillir ce type de clientèle. Par exemple Ecto, le Salon 1861 et l'Esplanade accueillent quelques PME de six personnes ou moins. Pour ces PME, les espaces de coworking sont un moyen d'avoir accès à des bureaux, à une adresse professionnelle et à plusieurs autres services aux entreprises qu'il serait plus coûteux d'assumer à part entière. Certains espaces de coworking vont un peu plus loin en offrant des programmes d'accélération ou d'incubation aux PME. De cette manière, l'espace offre des services favorisant la croissance de la PME ainsi qu'un milieu de travail dynamique, effervescent et à l'animation adaptée aux besoins de ce type de travailleur.

Un troisième type de travailleur présent dans les espaces de coworking est le professionnel indépendant. La distinction entre ce dernier et le travailleur autonome, bien qu'au sens légal il n'y en ait pas, est que ce type de travailleur, souvent issu de professions libérales, a décidé, au lieu de tenir un bureau avec pignon sur rue, de s'installer dans un espace de coworking. Ce type de travailleur a les mêmes motivations que le travailleur autonome. Le professionnel cherche à briser l'isolement et à renforcer son réseau de contacts. Selon nos observations et constatations sur le terrain, les espaces de coworking qui attirent cette clientèle mettent particulièrement l'accent sur les formations pratiques et les activités de réseautage. Ce type de travailleur est donc généralement intéressé par les activités de réseautage, les opportunités de formations, les conférences et les possibilités d'échanges de contacts.

Le professionnel cherche également une approche *affaires et style de vie* avant l'idéologie pure de la collaboration et de la communauté. Ce type de travailleur est plus particulièrement présent dans des espaces dédiés à cette clientèle, bien qu'il n'ait pas été observé concrètement au cours d'une séance d'observation. Il en a été question lors de discussions non officielles avec des acteurs du milieu du coworking québécois. La Halte 24/7, par exemple, est un espace de coworking particulièrement accueillant pour ce type de travailleur.

Le dernier type de travailleurs est celui des télétravailleurs. Il s'agit d'individus qui ont un emploi dans une entreprise qui permet le travail à distance. Ce type de travailleur a souvent travaillé dans un autre type de tiers-lieu et a choisi l'espace de coworking pour répondre à une insatisfaction vécue précédemment. Cette insatisfaction est souvent l'isolement du travail à distance ou les sources de distraction du travail à la maison ou dans une autre forme de tiers-lieu (café). Ce type de travailleur recherche également les opportunités de collaboration, les formations, les conférences, mais généralement la vie communautaire et les contacts humains. Pour illustrer la motivation des télétravailleurs, nous présenterons un extrait d'une entrevue avec une gestionnaire d'espace qui, auparavant, était étudiante aux cycles supérieurs et raconte la manière dont elle vivait le travail à son domicile.

[...] je viens pas du tout du domaine de l'entrepreneuriat, donc c'est un peu un hasard que j'ai atterri ici. J'étais en train de faire mon mémoire de maîtrise et j'étais toute seule chez moi et j'avais vraiment besoin de... j'étais en train de devenir

folle et je me chercherais un emploi et j'étais comme : j'en reviens pas qu'un lieu comme ça existe. (Ecto-Gestionnaire-1)

Activités de production

Avant de vouloir briser la solitude ou de créer des collaborations, chaque travailleur d'espace de coworking doit réaliser les tâches liées à son emploi. Que ce travailleur soit journaliste-pigiste, avocat, artiste ou entrepreneur social, le travailleur se rend à l'espace de coworking pour travailler. Le travailleur qui a du travail à effectuer est donc l'intrant principal de l'espace de coworking.

Pour transformer les intrants en extrants, toute organisation doit avoir un processus bien défini. Ce processus de transformation est la production de l'organisation, que nous avons déjà décrite précédemment dans ce chapitre. Il s'agit donc ici d'effectuer une recension non exhaustive des activités de production qui prennent place dans les espaces de coworking. Cette recension permettra de mieux comprendre ce que les espaces de coworking font afin de réaliser cette transformation d'intrants en extrants.

Travail. La première des activités permettant la transformation d'intrants en extrants dans les espaces de coworking est l'activité productive. L'activité de production est, plus précisément, le fait de travailler à un bureau ou à une table et d'effectuer du travail, individuellement ou en équipe. C'est l'activité principale qui prend place dans les espaces de coworking. Étant donné que les espaces de coworking sont constitués d'une variété de travailleurs, l'activité de

production *per se* est diverse et peu généralisable. C'est donc dire que d'un espace à l'autre, elle sera différente et même souvent différente à l'intérieur de chaque espace.

Alimentation. Cette activité peut paraître triviale, mais en plus de prendre du temps de pause pour s'alimenter, souvent, les espaces de coworking auront un coin cuisine où il sera possible pour les travailleurs de préparer leur repas sur place. L'espace de coworking qui offre des installations de cuisine équipée avec une cuisinière, un réfrigérateur et un lave-vaisselle vise à reproduire le confort du domicile, mais sur les lieux du travail. La cuisine et la salle à manger sont des endroits de rencontre et de ralliement dans les espaces de coworking. Généralement, il est acquis qu'un niveau sonore plus élevé est accepté dans ces deux zones, encourageant de ce fait la rencontre, l'échange et l'ouverture aux autres travailleurs. Certains espaces vont même jusqu'à faire de ces lieux communs des forums de prise de décisions communes.

Détente. Généralement, les espaces de travail collaboratif sont plus que conscients de l'importance de fournir à leurs travailleurs des opportunités pour sortir de la bulle productive et d'entrer dans celle du repos. Étant donné la nature des emplois des travailleurs, la gestion des pauses et des moments de détente est laissée à leur discrétion. Par contre, ceux-ci oublient souvent l'importance de prendre un moment de repos durant les grosses journées de travail. Pour cette raison, les espaces de coworking mettent en place des zones réservées à la détente. Il peut s'agir de zones *lounge*, de l'installation de hamac, de table de ping-pong ou de salons. Une fois de plus, l'espace de coworking vise à

augmenter le confort des travailleurs et à reproduire les éléments du domicile pour que les travailleurs s'y sentent comme chez eux.

Social. Le quatrième type d'activité observable dans les espaces de coworking est l'activité sociale. Ce type d'activité comprend les activités sociales, les 5 à 7, les dîners organisés, ainsi que les discussions hors du contexte du travail. Ces activités prennent place dans l'espace de coworking et n'ont d'autres aspirations que de faire se rencontrer et socialiser les travailleurs des espaces.

Le processus de transformation est large et comprend des activités qui peuvent ne pas sembler directement reliées à la transformation des intrants en extrants. Par contre, ces quatre activités participent à la production des travailleurs. Dans la prochaine section de ce chapitre, celle sur les mécanismes de coordination, nous expliquerons de quelle manière ces activités sont mises en place dans les espaces de coworking pour contribuer au processus de transformation.

Sommet stratégique

Dans les écrits de Mintzberg, le sommet stratégique est l'entité décisionnelle la plus élevée. C'est le sommet stratégique qui prend les décisions les plus importantes pour l'organisation. En plus d'être responsable de la ligne hiérarchique et de sa coordination, le sommet stratégique détermine les orientations stratégiques, la vision et la mission de l'organisation. Son rôle est donc indirect pour les travailleurs du centre opérationnel. Il peut même ne pas y avoir d'interactions entre

les deux parties, mais les décisions prises par le SS se reflètent au quotidien dans le centre opérationnel.

Dans le contexte des espaces de coworking étudiés, le sommet stratégique reste assez semblable par rapport aux écrits de Mintzberg. Effectivement, dans les espaces de coworking le sommet stratégique est toujours composé des propriétaires, des administrateurs et de la haute-direction. Ils ont également les mêmes rôles que ceux décrits par Mintzberg, notamment coordonner la ligne hiérarchique (lorsqu'il y en a une), définir les orientations stratégiques, en plus d'énoncer une vision pour l'organisation. Par contre, nous avons constaté que le mode de constitution légal de l'espace de coworking fait varier la nature du sommet stratégique. En effet, selon que l'espace est constitué en tant qu'organisme sans but lucratif, comme coopérative ou entreprise privée, voire même qu'elle ne soit pas encore constituée légalement, le rôle de propriétaire et d'administrateur sera assumé par des individus différents. Ceci fait en sorte que d'un mode de constitution à un autre, le sommet stratégique ne sera pas peuplé de la même manière.

Esplanade

À l'Esplanade, le sommet stratégique est composé du conseil d'administration, comme prévu par la loi. Des efforts de décentralisation du pouvoir de prise de décisions y ont, par contre, été déployés. Par exemple, une place au conseil d'administration est réservée pour un représentant élu par les résidents, les usagers de l'espace. De plus, la prise de décision se fait de manière éclairée et informée. En effet, de grands efforts y sont déployés pour aller chercher le plus d'avis possible chez les diverses parties prenantes de

l'organisation. Également, le directeur général de l'espace de coworking est présent dans le processus décisionnel du conseil et a le rôle de représenter les travailleurs de l'espace et leurs intérêts. Bien que le directeur général n'ait pas le droit de vote durant les sessions du CA et qu'il ne puisse pas être compté parmi les administrateurs de l'espace, il est tout de même compris dans le SS. Ainsi, le directeur général de l'Esplanade fait partie de l'équipe de la haute-direction, ce qui fait que même s'il n'est pas un administrateur, le qualifie pour ses fonctions officielles sur la ligne hiérarchique et le CO et pour ses fonctions non officielles sur le CA.

FourmiliAire

À la FourmiliAire, qui est un autre espace de coworking enregistré comme OBNL, l'espace est composé d'un regroupement de travailleurs ayant l'objectif de mettre sur pied un espace de coworking. Les travailleurs ont eu l'opportunité de s'installer dans un local pour un montant variable en fonction du nombre de membres dans l'espace. Ils ont donc saisi cette opportunité sans toutefois avoir approfondi les réflexions de fonctionnement général préliminaires telles que le fonctionnement interne, les règlements internes, le mode de répartition du pouvoir, etc.

Le rôle du sommet stratégique n'est donc pas déterminé de façon formelle dans ce cas-ci. Tous les membres de cet espace de coworking ont choisi de se rencontrer une fois par semaine, à un moment fixe, afin de discuter des enjeux de leur espace et de prendre des décisions communes. Le rôle de trésorier est assumé par deux des membres

fondateurs de l'espace, mais tous les membres ont le même pouvoir décisionnel lors des rencontres hebdomadaires. Le rôle des trésoriers est principalement de tenir les comptes à jour et d'effectuer les déboursés. Effectivement, le seul prérequis pour exercer un vote est le fait d'être membre de l'espace et d'être présent le jour du vote. Le rôle du sommet stratégique est donc jusqu'à présent également réparti sur l'ensemble des membres et les décisions sont prises lorsqu'une majorité est atteinte ou un consensus est trouvé.

Ecto

Dans les organisations coopératives, les membres sont également les propriétaires. Une assemblée générale, composée des membres, est chargée d'élire un conseil d'administration pour la prise de décision concernant les affaires courantes. Chez Ecto, les travailleurs de l'espace sont les membres-propriétaires puisque pour aller y travailler, il est obligatoire de devenir membre. De plus, le sommet stratégique est décentralisé dans plusieurs composants de base. Étant donné que les membres de la coopérative en sont également propriétaires, le centre opérationnel (les travailleurs) se trouve à prendre en premier le chapeau du sommet stratégique. En ce sens, le conseil d'administration est composé de membres ayant le rôle de représenter les autres membres. Dans le cas d'Ecto, en plus de la tenue d'élections pour les administrateurs qui composent le CA, une rotation est observée afin que plusieurs membres de l'espace aient la possibilité d'y siéger. Par contre, il y a une exception à la règle; un membre de l'espace faisant partie de l'organisation fondatrice de l'espace doit toujours siéger au CA.

En plus du CA, il y a également des assemblées générales des membres, pour que ceux-ci puissent se réunir et voter les administrateurs, le rapport financier et le rapport d'activité. Également, si une décision du conseil d'administration requiert un vote, il sera effectué durant une assemblée générale des membres ou durant une assemblée extraordinaire des membres. L'assemblée générale est donc la plus haute instance de prise de décision pour l'espace de coworking visité.

La particularité de l'espace de coworking constitué comme coopérative de travail est que le sommet stratégique est entièrement composé de membres du CO. Le sommet stratégique, dans ce cas-ci, effectue directement le travail de « production » de l'espace.

Salon 1861

Au Salon 1861, le fonctionnement de la structure est très près de la structure des parties des organisations explicitées par Mintzberg. Le sommet stratégique est occupé par le propriétaire de l'entreprise fondatrice de l'espace. Le sommet stratégique est la seule entité de prise de décisions, hormis pour les décisions de gestion courante. Lorsque la ligne hiérarchique remarque une modification ou une amélioration qui peut être apportée à l'espace, le sommet stratégique doit en être avisé et doit donner son approbation avant que tout changement soit opérationnalisé. Il est donc clair que la seule personne ayant un pouvoir de décision réel, malgré les efforts de mise en place d'initiatives de co-création de l'espace, est la personne au sommet stratégique.

Il appert donc que, selon le mode de constitution, la forme que prend l'exercice du pouvoir stratégique varie grandement. D'une forme conventionnelle dans l'entreprise privée où il est possible de retrouver un pôle unique de prise de décision à une décentralisation quasi complète et organique du pouvoir dans l'entreprise coopérative, en passant par l'expérimentation de l'espace de coworking qui vient tout juste de se constituer. Bien qu'il ne soit possible de formuler aucune règle générale pour comprendre globalement le fonctionnement des sommets stratégiques des espaces de travail collaboratif, il est possible de distinguer un désir commun de répartir, à différents degrés, le pouvoir chez les usagers de l'espace.

Ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique est une partie de l'organisation composée de gestionnaires. Elle se trouve entre le sommet stratégique et le centre opérationnel, dans une perspective d'autorité officielle. Les rôles principaux de la ligne hiérarchique sont la supervision des unités, la gestion des relations frontalières puis l'élaboration et la mise en application d'une stratégie pour les unités dans les espaces de coworking : le CO.

Selon ce que nous avons constaté, les rôles de la ligne hiérarchique sont assumés de façon variable par les gestionnaires de l'espace. Bien que parfois, il n'y ait pas de ligne hiérarchique formelle, les rôles de celle-ci sont tout de même présents dans l'organisation. Dans ce cas, les rôles incombant aux gestionnaires de la LH sont redistribués à d'autres travailleurs dans l'organisation.

Les rôles de la ligne hiérarchique

La fonction de supervision du centre opérationnel est la première fonction de la LH qui n'est pas applicable intégralement aux espaces de coworking. La supervision, au sens de Mintzberg, n'est pas utilisée, car les travailleurs ne sont pas employés par l'espace. Bien que les travailleurs du CO composent l'unité productrice de l'espace de coworking, ils sont souvent leur propre patron, de par la nature de leur travail. Par contre, ils doivent respecter les règles de fonctionnement général de l'espace, nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Ce sont ces règles qui feront objet de la supervision.

L'opérationnalisation de la stratégie à l'échelle de l'unité est un autre des rôles des gestionnaires d'espace de coworking. Pour atteindre la mission et la stratégie mise en place par le sommet stratégique, le gestionnaire doit formuler et mettre en application une série d'activités permettant l'atteinte de la stratégie à l'échelle du CO. Bien entendu, cette stratégie tiendra compte du degré de contrôle du gestionnaire. Plus un gestionnaire aura un degré élevé de contrôle, plus l'étendue de sa stratégie unitaire sera grande par rapport à l'organisation. Au contraire, si son degré de contrôle est réduit, son rôle sera davantage de mettre en application la stratégie du sommet stratégique.

Pour illustrer le degré de contrôle des gestionnaires, prenons un exemple tiré du terrain, qui démontre une réalité précise. Au Salon 1861, les gestionnaires ont un degré de contrôle relativement petit, concernant principalement des décisions opérationnelles et presque aucune décision stratégique.

On recrute les locataires, on fait de la promotion sur les médias sociaux, on organise les calendriers d'évènements, on va voir des compagnies pour être des partenaires potentiels ou pour commanditer des zones dans l'espace, on va voir d'autres évènements, on participe à Coworking Québec. C'est à peu près ça pour le moment. (Salon 1861-Gestionnaire-1)

Cet extrait d'entrevue montre bien que le rôle principal des gestionnaires se situe dans le fait d'appliquer la vision du sommet stratégique, de reprendre les orientations et de les réaliser. Le prochain extrait approfondit la relation entre la ligne hiérarchique et le sommet stratégique dans cet espace.

[...] on s'en parle, *first of all*, et quand on arrive à un consensus, ce n'est pas dur à deux, on s'entend bien, on rapport [au sommet stratégique] et faut la convaincre et comme elle a déjà sa vision de ce qu'elle veut ici, faque si on amène une nouvelle idée, faut lui dire pourquoi on le fait. (Salon 1861-Gestionnaire-2)

La fonction de gestion des relations frontalières est un des rôles qui demeure inchangé dans l'analyse des espaces de coworking. Les relations frontalières comprennent toutes les relations avec les organisations externes, mais également avec les autres parties de l'organisation. Le gestionnaire d'un espace de coworking fait ainsi de la gestion frontalière entre le centre opérationnel, le sommet stratégique, la technostructure, les bailleurs de fonds, les *coachs*, les formateurs, la communauté, les médias, etc. Au Salon 1861, où l'ancrage dans la

communauté est un aspect très important dans les orientations de l'espace, les gestionnaires jouent un rôle crucial de lien avec des organismes communautaires.

On est en contact avec, je te dirais, une quinzaine d'organismes communautaires. On leur parle à peu près toutes les semaines. Hier, on avait un *meeting* avec la Coalition de la Petite-Bourgogne, qui représente 150 organismes communautaires, ce qui fait qu'on parle à encore plus d'organismes communautaires. On s'implique avec les marchands, on s'implique avec les gens du quartier, on s'implique avec les citoyens, etc. (Salon 1861-Gestionnaire-2)

La ligne hiérarchique est composée de gestionnaires qui effectuent des tâches semblables ou équivalentes d'organisation en organisation. Ces tâches se rattachent aux rôles principaux des gestionnaires de la ligne hiérarchique dont il a été question. Par contre, certaines différences existent entre les modes de constitution lorsqu'il s'agit du travail réellement effectué par la ligne hiérarchique.

L'Esplanade

À l'Esplanade, la ligne hiérarchique est composée de plusieurs gestionnaires ayant des responsabilités distinctes. Comme nous l'avons trouvé dans nos données, l'un s'occupe de l'opérationnel et des affaires courantes, un autre est en contact avec les bailleurs de fonds et les partenaires et un autre s'occupe du programme d'accélération d'entreprise, dont le programme Impact 8. La répartition des rôles de la ligne hiérarchique se fait donc entre ces personnes. Le gestionnaire responsable des opérations récupère une partie du rôle de supervision.

Le gestionnaire responsable des contacts avec les bailleurs de fonds s'occupe des relations frontalières avec les investisseurs pour les entrepreneurs. Le rôle de l'élaboration de la stratégie à l'échelle de l'unité est distribué à travers l'équipe de gestion de la ligne hiérarchique. À ce rôle, contribue également le directeur général de l'espace.

De plus, l'équipe de gestionnaires est présente physiquement dans l'espace pour s'occuper des besoins des membres, coordonner les activités, l'animation, le bon fonctionnement et la bonne utilisation du lieu et des services offerts par l'espace. La LH s'occupe également des visites guidées de l'espace pour les nouveaux membres, de l'accueil des nouveaux membres, de la gestion des règles et des activités quotidiennes de l'espace et de la gestion de la communauté sur l'internet comme dans l'espace. Ces activités sont liées à la ligne hiérarchique puisqu'elles constituent en partie l'opérationnalisation de la stratégie et de la vision de l'espace.

En ce qui a trait à la prise de décision, l'équipe de gestion connaît bien le processus décisionnel et connaît la répartition de celui-ci dans l'espace. Une partie de leur rôle est de permettre au centre opérationnel d'exprimer ses besoins et de participer à la construction de l'espace. Ainsi, les gestionnaires ont la possibilité de prendre des décisions d'ordre opérationnel en générant relativement peu de frais.

Ecto

Ecto est particulier dans son adaptation des parties de l'organisation de par sa constitution légale et son idéologie propre. Effectivement, dans ce cas-ci, la ligne hiérarchique n'est pas constituée de gestionnaires, mais de membres. En fait, les membres ont repris les rôles de la ligne hiérarchique. Nous ne pouvons parler de ligne hiérarchique puisqu'il y a absence d'autorité officielle.

Ce sont les travailleurs du centre opérationnel de l'espace qui ont les rôles de supervision directe, de gestion des relations frontalières et d'opérationnalisation de la stratégie. La supervision se fait par le biais d'invitations à certains comportements. Par exemple, un tableau avec la dernière date à laquelle les plantes ont été arrosées invite les travailleurs à se responsabiliser par rapport à l'arrosage des plantes. La supervision directe se matérialise également par la responsabilisation de chaque membre vis-à-vis du bon fonctionnement et la bonne entente. Étant donné que personne n'est responsable de faire respecter les règles, comme de garder un niveau sonore respectueux, cela fait en sorte que ce rôle est réparti sur la communauté. La répartition du rôle sur la communauté ne fait par contre pas disparaître le rôle de supervision ou de contrôle, mais l'affecte différemment. Il est donc de la responsabilité de chaque travailleur d'observer les règles communes à l'espace. Le non-respect d'une règle, comme le fait de parler relativement fort dans l'aire commune de travail, serait probablement rapidement remarqué par les autres travailleurs qui feraient sentir au travailleur bruyant de baisser le ton. De cette manière, chaque travailleur est le destinataire et le destinataire de cette supervision et de ce contrôle indirect.

La gestion des relations frontalières est également une fonction distribuée à l'ensemble des membres. Dans le cas d'Ecto le fait que l'espace de coworking appartienne à ses membres fait en sorte que chaque travailleur en est un ambassadeur. Par contre, ce rôle est assumé également par la gestionnaire de l'espace, la seule employée, et par le conseil d'administration.

L'opérationnalisation et l'application de la stratégie à l'échelle de l'unité, le CO de l'espace, sont réalisées par des groupes de membres qui composent les comités. Les comités sont des regroupements de membres volontaires et libres d'adhérer ou de quitter le comité, qui veulent s'impliquer dans un des sujets concernés par les comités. Il y a des comités de sur l'aménagement, le marketing-rayonnement de l'espace, la technologie, la vie coopérative et les ressources humaines. Par exemple, le comité sur la technologie peut élaborer une stratégie pour le développement technologique de l'espace et être responsable de la mise en œuvre d'actions pour répondre à cette stratégie et aux attentes des membres. Voici un extrait d'entrevue avec un membre du comité technologique chez Ecto, qui raconte la motivation de la mise en place d'une nouvelle plateforme de discussion.

Je fais partie d'un comité, un comité technologique et ce qu'on va bientôt lancer [...] c'est une plateforme de discussion [...] il y a peut-être des informations chez Ecto qui circulent mal, des informations de structures, des résultats de comité, des résultats de discussions de comité, etc. (Ecto-Membre-2)

Ecto a poussé la décentralisation du pouvoir décisionnel en décidant de former des instances de prises de décisions intermédiaires responsables de sujets précis. Ce sont en réalité les comités qui détiennent l'autorité décisionnelle sur des problématiques ciblées. Ces décisions sont généralement à l'échelle de l'espace. Par conséquent, les comités sont également responsables de la mise en application de mesures, qui sont généralement du niveau de la ligne hiérarchique.

Un autre type de sous-groupe décisionnel intermédiaire est le dîner collectif. Lors de cette rencontre, fixée une fois par semaine, les membres présents qui le désirent se rencontrent sur l'heure du dîner, à la salle à manger. Durant le repas, les membres échangent sur divers sujets et parfois prennent des décisions lorsqu'une proposition est apportée. Les décisions sont par la suite communiquées à tous les travailleurs par les coordonnatrices de l'espace.

Salon 1861

Dans cette entreprise privée, la ligne hiérarchique est composée de deux gestionnaires partageant le titre de la fonction. Comme nous l'avons décrit précédemment, dans cet espace, le sommet stratégique est très fort. Tellement fort qu'il y a peu de place pour un autre centre de décision. La ligne hiérarchique se réfère donc souvent au sommet pour la prise de décisions intermédiaires. Par exemple, au moment de l'ouverture de l'espace, une initiative de co-création de l'espace a été mise en place par le SS. Les membres, les visiteurs, les partenaires et les gestionnaires ont été invités à donner leurs suggestions pour le style de l'espace. Ces suggestions ont été récoltées et ont été transmises pour

étude au SS. Quatre mois plus tard, la rétroaction se faisait toujours attendre. Les gestionnaires de la LH n'ont pas été tenus au courant des suites de cette initiative au moment d'écrire ces lignes. Dans ce cas-ci, il est possible de contempler le fossé décisionnel et communicationnel entre la LH et le SS.

On a fait un codesign de l'espace pendant une semaine ouverte, on a mis des post-it un peu partout pour demander aux gens ce qu'on devrait changer, on les a tous collectés, on a fait un document avec toutes les améliorations, il y a plusieurs personnes qui nous demande plus de couleurs, on a mis plusieurs fois qu'on a besoin de plus de couleurs et on l'a envoyé [au sommet stratégique] et là... *being processed*.
(Salon 1861-Gestionnaire-2)

Le rôle de la supervision par la ligne hiérarchique prend forme par une incitation au respect des règlements de l'espace. La supervision se fait très peu sentir dans l'espace, peut-être est-ce dû au fait que l'espace est très récent et n'accueille pas encore un grand nombre de membres.

La gestion des relations frontalières est un des rôles qui occupe le plus les gestionnaires de la LH de l'espace visité. Étant donné que l'espace était en démarrage, beaucoup de démarches étaient effectuées pour trouver des partenaires, des commanditaires, des formateurs, des membres potentiels; pour s'occuper des relations avec les autres espaces, avec la communauté, avec les organismes communautaires du quartier, etc. Ces démarches ont comme objectif de répondre à un fondement idéologique fort de cet espace, qui est de s'ancrer

profondément dans la scène de l'entrepreneuriat social de leur quartier et de Montréal, en plus de faire connaître l'espace.

La formulation d'une stratégie à l'échelle de l'unité est le rôle qui est le moins présent dans la LH de cet espace. Étant donné que le SS centralise le pouvoir décisionnel, la LH ne peut pas mettre en place des mesures qui n'ont pas déjà été approuvées par le SS. Par contre, la LH travaille de concert avec le SS pour l'amélioration de l'espace. Il s'agit plus d'un pouvoir d'influence non officiel que d'un pouvoir décisionnel officiel généralement associé à la LH.

La FourmiliAire

À la FourmiliAire, les rôles de la ligne hiérarchique sont distribués inégalement dans l'organisation. Le rôle de la supervision directe est également attribué à l'ensemble des membres de l'espace. Comme il s'agit d'un espace plutôt petit et divisé en deux zones, il est d'autant plus important que les membres respectent les vocations de ces zones et aient toujours conscience de la présence de leurs collègues.

[...] On apprend à en discuter, à pas laisser trainer les choses, tout est un terrain de jeu. Nos réunions qu'on a le vendredi, on apprend à se parler ensemble, on se connaît encore pas beaucoup et on en a déjà parlé que c'est un lieu pour essayer des choses [...]. Tu as quelque chose sur le cœur, mais on sait tous avec notre tête que c'est mieux de pas le garder [pour soi]. (FourmiliAire-Membre-3)

La gestion des relations frontalières, quant à elle, est principalement effectuée par une seule personne. Cette personne est une des travailleuses de l'espace qui s'est désignée pour se charger des médias sociaux et des relations avec les membres potentiels. Son rôle comprend également de prendre part aux événements, de faire le lien entre la communauté gravitant autour de l'espace et le CO de l'espace de coworking et de maintenir des relations avec les espaces de travail collaboratif de la région.

Le rôle de l'élaboration de la stratégie à l'échelle de l'unité est diffusé sur l'ensemble des membres au même titre que l'est le sommet stratégique dans cet espace. Les décisions et les orientations stratégiques sont formulées en groupe lors des rencontres de membres, le vendredi.

Technostructure

La technostructure est une partie de l'organisation qui sert à gérer la complexité grandissante d'une organisation croissante. Plus une organisation grandit, plus sa complexité et son besoin de standardisation augmentent. Les analystes composant la technostructure ont le rôle de soutenir la ligne hiérarchique en remplissant des tâches administratives telles que la planification et le contrôle du travail des travailleurs. Les analystes de la technostructure, bien qu'à l'extérieur de la ligne hiérarchique, sont les agents de l'organisation responsables des méthodes de standardisation.

Dans les espaces de coworking étudiés, il n'y avait pas d'analyste travaillant pour l'organisation qui soit en charge de la planification, de la standardisation ou du contrôle du travail. Ce rôle est effectué par des ressources externes la plupart du temps et internes quelques fois. La technostructure dans les espaces étudiés n'a pas le rôle de faire la planification, la standardisation et le contrôle à la place des travailleurs, comme dans Mintzberg, mais plutôt un rôle de transmission des connaissances pour que les travailleurs soient en mesure d'agir comme leur propre technostructure. C'est donc dire que l'organisation ne va pas chercher des analystes pour mettre en place une technostructure, mais elle va aller chercher, souvent dans des ressources externes, des compétences et des connaissances qui vont permettre aux travailleurs de récupérer les rôles de la technostructure. Cette opération est possible dans la mesure où les espaces de coworking sont occupés par des travailleurs autonomes ou indépendants et que ceux-ci ont peu de complexité organisationnelle à gérer. Leurs besoins sont généralement ciblés sur des problématiques précises et souvent partagées par plusieurs membres de l'espace.

Les types de technostructures qui sont le plus souvent mis à la disposition des travailleurs sont ceux de la planification et du contrôle et ceux de la standardisation des qualifications. Le premier type prend la forme de soutien en matière de finance d'entreprise ou de comptabilité. Les travailleurs du centre opérationnel vont chercher dans ce type de technostructure des compétences, les connaissances ou les contacts d'un professionnel afin de répondre à leurs besoins dans ces champs. Le second type de technostructure prend la forme de compétences et de

connaissances, encore une fois, mais dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, les travailleurs vont chercher des connaissances pointues dans une sphère de la GRH. Par exemple, s'ils ont besoin de faire de la dotation, ils pourront aller chercher des connaissances théoriques sur les techniques d'entrevues ou sur l'accueil et l'intégration auprès d'un professionnel formateur. Le troisième type de technostructure, concernant la standardisation du travail, n'a pas été observé dans les espaces de coworking étudiés.

[...] il y a aussi le *Service Bar*, ça c'est six entreprises qui ont toute une spécialisation, qui offrent leurs services à bas prix, voire presque gratuitement donc aux membres de l'espace, [...] Entreprise X va venir ici pour offrir des stratégies de médias sociaux, Entreprise Y va y avoir des codeurs, des développeurs, des gens qui sont en finance, un peu de *coaching*, on est en train de regarder aussi deux *coachs business plus*, on veut vraiment des gens qui sont capables d'offrir des services à tout le monde, à n'importe quelle entreprise Donc ces trucs-là, n'importe qui en a besoin. (Salon 1861-Gestionnaire-2)

La technostructure dans les espaces de coworking ne se matérialise pas de la même manière que dans les écrits de Mintzberg. Dans les espaces de coworking, la technostructure n'est pas présente sous la forme d'une partie de l'organisation, mais plus sous la forme de formations, de conférences ou d'opportunités de réseautage. L'organisation a toujours la charge de fournir certains services d'analystes à la ligne hiérarchique et au centre opérationnel, par exemple un rôle de conseiller, de *coach* ou de mentor, mais pas dans un département ou une unité au sein de l'organisation. L'objectif, dans l'espace de coworking, est de conserver une structure légère qui permet de réduire les coûts pour l'organisation

afin d'offrir les prix les plus bas possible aux membres et leur fournir les services de la technostructure sous forme de service complémentaire provenant d'une ressource externe. Par contre, la ressource est parfois cherchée à l'interne, lorsqu'un des gestionnaires ou travailleurs du CO dispose d'une compétence dont il veut faire bénéficier l'ensemble du CO.

[...] un gros morceau de ce qu'on fait à l'Esplanade c'est le parcours d'accompagnement, donc on est en train d'imaginer ce parcours-là, il faut aller chercher des partenaires de coaching, de formation, de mentorat, des partenaires financiers aussi [...] (Esplanade-Gestionnaire-2)

Le rôle de la technostructure dans les espaces de coworking est d'aider les travailleurs à faire face au changement. Pour cette raison, il n'y a pas de standardisation du travail, ce qui aurait comme effet de rendre l'organisation plus statique et moins réactive aux changements. La technostructure, lorsqu'elle n'est pas externalisée, a comme rôle principal d'appuyer les travailleurs en tant que *coach* ou conseiller.

Support logistique

La partie support logistique est dédiée à l'offre de services internes pour effectuer des tâches complémentaires à la réussite de la mission de l'organisation. Le personnel de support logistique est une partie non essentielle à l'organisation et qui peut aider à résoudre des problèmes de complexité avec la croissance de l'organisation. Typiquement, le personnel de support logistique compte le service de cafétéria, le service postal, le service de conseil juridique ou le département de relations publiques. Ce sont donc des tâches qui ne sont pas directement reliées à

l'accomplissement de la mission de l'entreprise, mais qui assurent un service facilitant l'atteinte de la mission.

Dans les espaces de coworking, le support logistique n'existe pas en tant que partie de l'organisation. Par contre, certains des rôles effectués par le personnel de support logistique sont récupérés par des parties existantes des espaces de coworking. Encore une fois, nous constatons que le facteur de différenciation principal est le mode de constitution légal. Ainsi, les espaces visités constitués comme OBNL, entreprise privée et non constituée ont une adaptation semblable de la fonction de support logistique, alors que l'espace de coworking coopératif a sa vision propre de la fonction de support logistique. De plus, le fait que le rôle du support logistique soit transféré vers le centre opérationnel est une innovation des organisations du coworking.

Esplanade, FourmiliAire et Salon 1861

Dans ces espaces, la fonction du support logistique est récupérée par les gestionnaires de la ligne hiérarchique. Les tâches effectuées sont la mise en place d'un service de courrier, l'offre d'une adresse d'affaires, l'enregistrement des abonnements, l'offre d'un service de relations publiques et assurer le bon fonctionnement de l'organisation de l'espace. Le service de courrier et l'offre d'une adresse d'affaires permettent aux entrepreneurs et aux travailleurs autonomes d'avoir une adresse autre que leur résidence pour incorporer leur entreprise personnelle. L'enregistrement des abonnements est une tâche purement administrative, essentielle au bon fonctionnement de l'espace et à la

satisfaction des travailleurs dans l'espace. Le service de relations publiques est une tâche qui se joint à la gestion des relations frontalières des gestionnaires de la ligne hiérarchique. Il s'agit pour le gestionnaire d'être le représentant et le promoteur de l'espace aux yeux des médias et des communautés. Le maintien du bon fonctionnement de l'espace consiste principalement à s'assurer que toutes les machines (café, imprimante, wifi) et les autres services soient opérationnels en tout temps.

Il y a beaucoup d'opérationnel, car oui, c'est un lieu à rouler cinq jours semaines, donc tout ce qui va avec avoir un lieu propre, avec des équipements fonctionnels, ça va de l'internet à la machine à café, l'imprimante [...]. (Esplanade-Gestionnaire-2)

Ecto

Dans l'entreprise coopérative, les fonctions adaptées du support logistique sont les mêmes, car les besoins des travailleurs et les capacités à dépenser pour ces fonctions sont les mêmes que dans les autres modes de constitution. Par contre, ils sont effectués différemment. Nous avons constaté que le service de courrier, l'enregistrement des travailleurs et le bon fonctionnement de l'espace ne sont pas effectués par les gestionnaires de la ligne hiérarchique, mais par un employé coordonnateur. La fonction des relations publiques est partagée entre l'employé coordonnateur et l'ensemble des membres. Les membres n'ont pas l'obligation d'effectuer cette fonction, mais en ont la possibilité s'ils le souhaitent. Ils peuvent l'effectuer à l'échelle individuelle ou y prendre part à l'échelle de l'organisation.

Idéologie

L'idéologie est une partie intangible de l'organisation. L'idéologie est le ciment qui unit les différents travailleurs de l'organisation par le biais de valeurs, d'une vision, de rituels et de normes partagés. Il est également possible de se référer à cette partie de l'organisation comme étant la culture organisationnelle. Nous avons pu identifier dans chacun des espaces de l'échantillon des éléments de la culture qui sont communs au mouvement du coworking. Dans la prochaine section, nous décrirons ces éléments.

Valeurs

Certaines valeurs sont communes à tous les espaces de coworking. Ces valeurs peuvent être perçues comme étant à la base du coworking. Durant la collecte de données, les valeurs de respect, de collaboration, d'entraide, la décentralisation du pouvoir et de confiance sont ressorties comme des valeurs généralement adoptées par les gestionnaires et les travailleurs des espaces. Si certains espaces ont plus de facilité à opérationnaliser certaines valeurs comme la décentralisation du pouvoir et la confiance, il n'en demeure pas moins que tous les espaces s'entendent pour vouloir donner plus de pouvoir décisionnel aux membres et pour avoir un système de fonctionnement basé sur la confiance.

[...] on souhaitait une gouvernance collective, mais ça se vit de manière différente d'un OBNL à l'autre. On est très horizontal, on recherche le consensus, jamais de prise de décision unilatérale du président [ou du] directeur général qui arrive et qui dit que c'est comme ça que ça se passe de

toute façon. Le CA a le dernier mot, mais c'est très consensuel, très collectif, collaboratif, à l'image de l'Esplanade, de ce qu'on avait imaginé en structurant le projet, même avant que l'OBNL soit créé. (Esplanade-Gestionnaire-2)

Une autre valeur qui est présente dans les espaces de coworking, mais à différents degrés est la performance. Évidemment, la performance est une variable organisationnelle qui peut être interprétée d'autant de manière qu'il y a de travailleurs. La performance comme valeur ici est considérée comme étant la réussite individuelle des travailleurs, ainsi que la réussite collective de chaque travailleur présent dans l'espace.

Dans un premier temps, la réussite individuelle de chaque travailleur est grandement mise de l'avant, par les offres de formations, de coaching, d'atelier, mais principalement par le fait que le travail en espace de coworking, le travail autonome, à la pige, l'entrepreneuriat et autres travaux indépendants sont des emplois dans lesquels les travailleurs sont souvent appelés à faire de nombreuses heures et à se dépasser. Leur travail est souvent difficile, les horaires atypiques, et la réussite importante à leurs yeux. Nous avons remarqué sur le terrain que, fréquemment, les gestionnaires des espaces faisaient la tournée des travailleurs pour s'enquérir, avec un réel intérêt, du progrès des projets de chaque travailleur, démontrant une bienveillance et un souci de réussite du travailleur.

Dans un second temps, globalement, l'espace de coworking encourage fortement l'ensemble des travailleurs à performer. La performance

globale sera encouragée par la mise en place d'initiatives de collaboration, de maillage, de partage d'idées, de co-crédation, etc. Comme moyen d'influencer la réussite individuelle et globale des travailleurs, les initiatives mises en place par les gestionnaires permettent de faire progresser certains projets plus rapidement, à plus faible coût et en favorisant la socialisation des membres.

D'autres valeurs peuvent être observées dans certains espaces de coworking, poussant l'esprit caractéristique de ce mouvement un peu plus loin dans le continuum de la collaboration. Ces valeurs sont celles de l'esprit de communauté à l'intérieur comme à l'extérieur de l'espace de coworking et la bienveillance entre travailleurs, comme le démontre cet extrait d'une entrevue :

« Il y a une entraide, une solidarité, il y a une vraie bienveillance, dans un monde qui l'est pas, donc c'est déjà énorme. » FourmiliAire-Membre-2

L'esprit de communauté est souvent mis de l'avant par les gestionnaires de l'espace. Par contre, il est un peu plus rare de l'observer concrètement dans les espaces. Être une communauté, c'est vivre ensemble, partager un lieu, des ressources, des moments ensemble, mais également le fait d'être responsables collectivement et individuellement pour ces choses, ce qui n'est pas toujours le cas. Par contre, certains espaces de coworking ont réussi à développer cet esprit de communauté au sein de leur centre opérationnel.

[...] c'est la particularité de cet espace-ci, c'est qu'on s'implante dans une communauté et on vit avec cette

communauté-là, ce qui fait que notre temps est pris, je te dirais à soixante-quinze pour cent par l'espace et vingt-cinq pour cent par la relation avec la communauté. C'est intense, mais c'est important. (Salon 1861-Gestionnaire-2)

L'esprit de communauté à l'extérieur de l'espace de coworking est la valeur attachée à prendre soin de la communauté dans laquelle l'espace de coworking s'est incrusté. L'esprit de communauté externe peut comprendre une communauté de travailleurs, par exemple la communauté des entrepreneurs sociaux, ou une communauté locale. Par exemple lorsqu'un espace de coworking ouvre ses portes dans un quartier, l'espace aura une réflexion sur ce qu'il peut apporter à son quartier et à ses résidents.

La bienveillance entre les travailleurs est une autre valeur que certains espaces de coworking ont adoptée. La bienveillance apparaît lorsque les travailleurs ont un intérêt réel pour la réussite des autres travailleurs du CO, mais qui va également plus loin que le contexte professionnel. La bienveillance entre les travailleurs des espaces de coworking, c'est également souhaiter le bien-être et le bonheur dans un sens plus large que celui du travail.

Pour moi, le coworking, je dirais que c'est beaucoup pour créer une autre forme de milieu de réseautage, de mettre nos compétences en commun, mais en même temps de mettre au cœur de l'approche le savoir-être, le savoir-vivre [...]. Ma vision à moi, c'est vraiment les liens que je crée entre les individus, les liens de personne à personne, les liens affectifs sont au centre de ma vie, donc sont au centre ici. (FourmiliAire-Fondatrice-1)

Vision

Le coworking est une nouvelle façon de faire des affaires pour les travailleurs indépendants et les télétravailleurs. Les espaces de coworking permettent aux travailleurs de réduire leurs coûts par rapport aux centres d'affaires, d'agrandir leur réseau de contacts en faisant partie d'une communauté de travailleurs indépendants, d'avoir accès à certaines formations et d'avoir accès à des *coachs* ou à des mentors.

[...] on jumelle les entreprises avec des *coachs*. Les *coachs* jouent un rôle de facilitateurs, d'encadrement, d'accompagnement, des fois il y a des mentors aussi. Il y a des formateurs qui viennent amener de la théorie, faire évoluer les entrepreneurs dans leurs réflexions stratégiques, tout ça. Il y a aussi des liens qui sont créés par l'équipe qui met ces programmes-là pour identifier des partenaires potentiels [...]. (Esplanade-Gestionnaire-2, à propos des programmes d'accélération à l'Esplanade)

Le coworking peut également être une façon de réinventer le collectif, la société. Avec les valeurs inclusives et de conscience sociale précédemment nommées, l'espace de coworking peut être perçu comme une nouvelle manière de vivre dans un collectif. Faire partie d'une communauté de travail et de donner un sens à ce travail. Par exemple, plusieurs espaces interagissent avec les organismes locaux, les universités et les entreprises locales pour étendre leurs activités et avoir un impact positif sur la communauté dans laquelle ils évoluent. D'un point de vue personnel, faire partie d'un espace de coworking signifie d'avoir des collègues, même pour un travailleur autonome, d'avoir accès à une fête de Noël au bureau, d'avoir accès à des comités et des réunions

sociales après le travail. Les gestionnaires essaient de faire en sorte que les espaces de coworking ne soient pas seulement des lieux de travail, mais des lieux d'apprentissage.

[...] la communauté élargie de l'Esplanade est très grande, ce qui fait que la plupart du temps quand on envoie des invitations pour des événements, que ce soit les nôtres ou ceux de nos partenaires, il y a beaucoup de monde qui se présente. On avait un événement avec un professeur des HEC sur la décroissance soutenable et on savait pas trop à quoi s'attendre, c'est un sujet quand même assez particulier et très niche, on a eu mille cinq cents intéressés sur Facebook de l'Esplanade en genre deux semaines. (Esplanade-Gestionnaire-2)

Rituels

Bien que la plupart des espaces de coworking se soient récemment établis, certains rituels se sont déjà fortement installés dans ces espaces. Le premier rituel observable dans les espaces de coworking est celui de la salutation en début et fin de journée. Ce rituel simple est important pour un bon nombre de travailleurs en espace de coworking. Il s'agit d'être reconnu et de reconnaître ses collègues de bureau, même si ceux-ci ne travaillent pas pour la même entreprise. Ce geste participe au sentiment d'appartenance à une communauté et permet donc d'atténuer le sentiment d'isolement des travailleurs indépendants et des télétravailleurs. Il est important de spécifier que la relation entre l'appartenance à un espace de coworking ou à une communauté de coworking et l'indépendance entre les différents membres des espaces de coworking en ce qui concerne leur production individuelle est un continuum plus qu'une opposition binaire. En ce sens, il faut voir les

membres des espaces de coworking, non pas comme des travailleurs indépendants ou des membres d'une communauté, mais bien comme des travailleurs à appartenance et indépendance fluides. À certains moments, les travailleurs peuvent agir comme membres d'une communauté soudée, alors qu'à d'autres moments, le sens de communauté est plus difficilement reconnaissable.

[...] on arrive, on prend le temps de laisser ce qu'on est en train de faire, ne serait-ce que le temps d'un regard ou d'une accolade, tu sais c'est pas obligatoire, mais ça se fait de soi-même. (FourmiliAire-Fondatrice-1)

Un autre rituel important est celui autour de la machine à café. Il s'agit d'un endroit où les travailleurs peuvent s'arrêter quelques instants et attendre leur café ensemble. C'est un endroit où les travailleurs peuvent rencontrer de nouvelles personnes ou discuter avec d'autres travailleurs qu'ils connaissent mieux. Le rituel du dîner en est un autre important dans certains espaces de coworking. Il permet aux travailleurs de prendre le temps de dîner et de se rassembler, quelques fois pour parler du fonctionnement de l'espace de coworking, quelques fois simplement pour prendre du temps pour se connaître. C'est également un moment utilisé pour prendre le temps de cuisiner et de manger tranquillement pour favoriser une bonne alimentation et combattre la culture du micro-ondes. Le respect de ces rituels est une façon pour les travailleurs d'appartenir à la communauté de l'espace, de développer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance au lieu et aux collègues. Le rituel entourant la cuisine et la machine à café a été observé à chacune des

visites dans les espaces de coworking, qu'il s'agisse d'une visite pour une séance d'observation ou simplement une visite informelle.

Normes

Dans les espaces de coworking, les normes ont un rôle très important. Elles remplacent les règles officielles que souvent les gestionnaires tentent d'éviter. Les normes ont donc un rôle régulateur au sein des espaces de coworking. Par exemple, sans que ce soit formellement règlementé, le niveau sonore des espaces à aires ouvertes est généralement assez bas.

[...] le groupe va essayer de maintenir le niveau sonore assez bas. Quand il y a des percées sonores, si c'est juste deux ou trois personnes, on peut se permettre de demander de baisser le volume, quand bon, c'est un gros évènement, ça va plus être une levée de masse, tout le monde va prendre part à l'évènement [...] (Ecto-Membre-2)

Il y a des normes d'entrée dans l'espace, sans qu'il y ait de processus formel de dotation ou de sélection des travailleurs. Il y a une certaine vigilance en ce qui concerne les professions présentes dans l'espace. Bien que pour l'instant n'ayant pas servi à prendre des actions dans la sélection des travailleurs, elle permet rester alerte par rapport à la composition de l'espace, qu'il n'y ait pas de prédominance de la part d'un groupe de travailleurs. Il n'y a donc pas de contrôle direct à l'entrée de l'espace, mais il y a une veille quant à la composition du centre opérationnel pour s'assurer qu'il reste dans les balises de la mission de l'organisation.

On accueille tout le monde, il y a juste si je vois qu'il y a un type de profession qui ne fonctionnerait pas dans l'espace. Comme les gens qui font de la vente par téléphone, je pense pas, tu sais je serais venez le tester, mais je pense pas que ça va marcher ou des gens qui ont besoin de confidentialité, d'un bureau fermé. (Ecto-Gestionnaire-1)

[...] on s'est rendu compte qu'il faut avoir une communauté la plus diversifiée possible, faut tout de même garder un œil sur les ratios entreprises traditionnelles/entreprises sociales. (Esplanade-Gestionnaire-2)

Certains espaces ont des normes plus strictes. Par exemple, dans un des espaces visités, si les travailleurs ignorent à plusieurs reprises les dîners collectifs et ne font pas d'efforts pour se mêler aux autres, les gestionnaires iront s'enquérir de la situation. Si le même travailleur reste isolé après les interventions des gestionnaires, une porte de sortie est prévue au contrat des travailleurs.

[...] en fait nous on ouvre la porte à tout le monde, mais on a prévu une porte de sortie à tous les résidents. Enfin, nous on s'octroie la possibilité si la personne, si un résident ne participe à aucune activité, ne se mélange jamais, ne va jamais manger avec les autres résidents, qu'il n'y a pas de vie en collectivité, on s'octroie le droit à demander à la personne de quitter l'espace. (Esplanade-Gestionnaire-1)

Les normes des espaces de coworking ont donc plusieurs fonctions et plusieurs manières de prendre forme dans les espaces de coworking. À chaque fois, elles sont le résultat complexe d'un amalgame des valeurs,

des visions et des rituels des espaces de coworking. Qu'elles aient été mises en place consciemment par les gestionnaires de l'espace ou que les normes soient de nature émergente, elles influencent le quotidien dans les espaces de coworking et participent à définir le fonctionnement interne de ces organisations.

Tableau 5.4 : Récapitulatif des parties de l'organisation

	Ecto	Salon 1861	Esplanade	Fourmili-Aire
Sommet stratégique	A.G. et C.A. - un siège réservé pour un membre de Percolab	Direction de Quo Vadis, compagnie immobilière	CA et D.G. - un siège réservé pour un représentant des membres	Rôle partagé par les membres qui veulent s'impliquer
Ligne hiérarchique	Rôle partagé par les membres et formation de comités	Gestionnaires	Gestionnaires	Rôle généralement partagé par les membres
Techno structure	Adaptée	Adaptée	Adaptée	Adaptée
Support logistique	Employé(e)-coordonnateur (trice)	Récupéré par la LH	Récupéré par la LH	Récupéré par la LH
Idéologie	Rôle coordonnateur -mobilisateur	Rôle coordonnateur -mobilisateur	Rôle coordonnateur -mobilisateur	Rôle coordonnateur -mobilisateur

Pour conclure sur les parties de l'organisation, les principales parties qu'il est possible de retrouver dans les espaces de coworking sont : le centre opérationnel, la ligne hiérarchique, le sommet stratégique, la

technostructure et l'idéologie. Le centre opérationnel est le cœur de l'organisation des espaces de coworking et est constitué de travailleurs-membres de l'espace. La ligne hiérarchique a le rôle de rendre opérationnelles, à l'échelle de l'espace, les stratégies et orientations données par le sommet stratégique. La LH doit également gérer les relations frontalières, donc les relations entre l'espace et les diverses parties prenantes externes, mais également gérer les relations entre les parties de l'organisation. Le sommet stratégique est responsable de la ligne hiérarchique et de déterminer les orientations stratégiques, la vision et la mission de l'espace. Il est également à noter que cette partie varie particulièrement avec les différentes constitutions légales des espaces de coworking. La technostructure a un rôle de transmission des connaissances pour que les travailleurs soient en mesure d'effectuer eux-mêmes les activités périphériques liées à la technostructure. Puis, l'idéologie est l'agent liant des parties des organisations. Elle est composée des valeurs, des visions partagées, des rituels et des normes observés dans l'espace. L'analyse des mécanismes de coordination dans la prochaine section nous aidera à comprendre les interactions entre ces différentes parties de l'organisation lorsqu'elle réalise son processus de production.

5.5.2 Mécanismes de coordination

L'analyse de la structure organisationnelle selon Mintzberg repose sur les parties de l'organisation, mais également les mécanismes de

coordination et les paramètres de conception. Nous aborderons maintenant les mécanismes de coordination des espaces de coworking. Les mécanismes de coordination ont comme objectif la coordination des tâches en activités et en flux de travail. Cette coordination sert à la réalisation de la production de l'entreprise.

Dans les écrits de Mintzberg, six mécanismes de coordination sont répertoriés. Pour la réalisation de la coordination de ses activités, une entreprise peut mettre en application plusieurs de ces mécanismes de coordination. Dans le cas de l'utilisation de plusieurs mécanismes de coordination, c'est la fluctuation des niveaux d'utilisation des mécanismes qui vont qualifier et déterminer le type ou la configuration organisationnelle.

Ajustement mutuel

Lorsque des travailleurs du centre opérationnel travaillant sur des tâches connexes utilisent la communication informelle comme moyen de coordonner leur travail, il y a présence d'ajustement mutuel. Effectivement, le premier mécanisme de coordination est un mécanisme qui ne nécessite pas l'intervention directe de la ligne hiérarchique.

Dans les espaces de coworking, l'intrant est le travailleur ayant du travail à effectuer et l'extrant principal est le travailleur ayant effectué du travail avec une valeur ajoutée. L'extrant secondaire des espaces de coworking est la promesse de collaboration qui prend place en son sein. Les activités permettant de passer de l'un à l'autre sont de nature

individuelle et variable d'un travailleur à l'autre, tant sur le plan du travail à faire que de la valeur ajoutée recherchée. Les mécanismes de coordination pourraient donc être tout aussi variables. Le processus de transformation des intrants en extrants avec valeur ajoutée est souvent complexe et non linéaire dans les espaces de coworking. En effet, le travail est souvent un long processus.

L'ajustement mutuel peut donc prendre plusieurs formes et prendre place à différents endroits et à différents moments dans les espaces de coworking. Il s'agit également de la base pour les autres mécanismes de coordination et pour la production en tant que telle de l'espace. Les espaces de coworking permettent aux travailleurs de connaître les différents projets des autres travailleurs, de connaître leurs besoins et ce qu'ils ont à offrir.

[...] des gens avec qui j'échange sur ce projet me donnent des contacts, ce qui fait avancer ma recherche parce qu'on est encore à l'étape de validation de clients, donc le but c'est vraiment de rencontrer un maximum de gens. (Salon 1861-Membre-1)

Parmi les différentes formes que l'ajustement mutuel peut prendre, il est possible de retrouver des discussions informelles lorsque deux travailleurs sont côte à côte, des échanges plus particulièrement autour des projets des autres travailleurs. L'ajustement mutuel peut également prendre la forme de mentorat informel incluant des conseils de gré à gré

avec un des gestionnaires. Il peut également prendre la forme d'échange de contacts à différents stades de la production des travailleurs. L'ajustement mutuel a particulièrement été remarqué durant les séances d'observation. Une grande quantité de discussions informelles axées sur le travail de tout genre prennent place dans les espaces de coworking.

L'ajustement mutuel est donc un outil de pollinisation croisée entre les différents travailleurs du CO pour répandre et prendre part à une certaine culture et montrer leur adhésion à certaines valeurs. Par exemple, dans un des espaces de coworking [E.P], les gestionnaires pensent qu'il y aura une pollinisation croisée entre les entreprises sociales et les entreprises conventionnelles et qu'il y aura un effet sur la transmission des valeurs sociales et collectives aux entreprises conventionnelles présentes dans l'espace. Il est estimé que par l'ajustement mutuel, les valeurs de l'innovation sociale, de l'économie circulaire et de l'économie durable se répandront vers les autres types d'entreprises.

L'ajustement mutuel dans les espaces de coworking prend place à de nombreux endroits. Il peut se produire dans l'espace de bureau, durant la journée de travail. Dans ce cas, il s'agit du lieu et du moment usuel de l'ajustement mutuel. Cependant, ce mécanisme prend également place dans la cuisine, à l'extérieur des heures de travail régulières. L'heure du dîner en est une où la rencontre des travailleurs et les échanges se produisent facilement. Il s'agit par conséquent d'un moment intéressant pour la coordination par ajustement mutuel. L'ajustement mutuel peut également prendre place durant les rencontres, plus particulièrement

lors de discussions sur les projets de chacun. Finalement, l'ajustement mutuel peut prendre place durant les activités sociales.

Supervision directe

Ce second mécanisme de coordination prend forme dans l'entreprise lorsque des gestionnaires de la ligne hiérarchique interviennent directement dans le processus de production du centre opérationnel pour donner des ordres ou des instructions de travail à un groupe de travailleurs. Dans ce mécanisme, la coordination ne vient pas du centre opérationnel, mais de l'instance supérieure, la ligne hiérarchique. Ce mécanisme comprend l'allocation des tâches et le contrôle de leur exécution. Pour la supervision directe, le gestionnaire doit agir formellement et directement sur le travail du travailleur.

La supervision directe se produit rarement dans les espaces de coworking puisque chaque travailleur est responsable de sa propre charge de travail et de la manière dont il l'exécute. Ainsi, les gestionnaires des espaces de coworking n'ont pas à superviser directement la manière dont le travail est exécuté et n'ont pas à fournir d'instructions relatives au travail des travailleurs des espaces. Lorsque la supervision directe se produit dans l'espace de coworking, c'est principalement pour faire respecter une règle de base dans l'espace, concernant la propreté ou le niveau sonore.

[...] on a un groupe privé des résidents sur Facebook puis on y va, je prends une photo de l'évier avec un petit mot, ça prête à sourire, mais on essaie de faire réfléchir encore une fois,

puis si jamais on voit que ça n'aboutit pas, il va falloir *spotter* les personnes qui sont... (Esplanade-Gestionnaire-1)

Par contre, certains aspects du travail en espace de coworking sont sujets à la supervision directe des gestionnaires. Par exemple, à l'Esplanade, si le travailleur ne participe pas aux activités organisées par l'espace ou s'il ne participe pas aux dîners communs, un gestionnaire interviendra pour corriger la situation. De plus, les travailleurs ont souvent des formules d'adhésion différentes les unes des autres. Le gestionnaire est aussi la personne responsable de la supervision et du contrôle des formules d'adhésion et des présences dans l'espace.

Standardisation des procédés

Ce mécanisme de coordination est mis en place par la technostructure. Celle-ci est composée d'experts et d'analystes dont le rôle est de formaliser le travail du centre opérationnel. La standardisation des procédés est donc une forme de coordination qui agira sur les manières d'exécuter le travail. La standardisation des procédés passe par des procédés de travail clairs et invariants afin de pouvoir observer une stabilité et une conformité dans l'exécution du travail.

Ce type de standardisation ne prend pas place dans les espaces de coworking. La technostructure n'a pas le rôle de standardiser les procédés de travail dans les espaces de coworking. De plus, étant donné que les travailleurs sont responsables de leur propre travail, la coordination par la standardisation des procédés n'a pas de raison d'être. La standardisation des procédés, si elle est présente dans les

espaces de coworking, concerne l'entreprise qui emploie les travailleurs et non pas l'espace de coworking lui-même, dans le cas de télétravailleurs.

Standardisation des résultats

La standardisation des résultats, comme la standardisation des procédés, est un mécanisme mis en place par la technostructure. Ce mécanisme sert à établir les standards de résultats attendus. Ce mécanisme n'agira donc pas directement sur l'exécution du travail des travailleurs du CO, mais sur les extrants attendus.

Cette standardisation ne prend pas forme dans les espaces de coworking. Par contre, la standardisation des résultats a été observée à l'Esplanade pour l'un de ses programmes d'accélération d'entreprise. Effectivement, dans ces programmes, il est prévu que les entreprises « changent d'échelle » et donc atteignent certains résultats financiers et opérationnels en fonction des ressources qui leur ont été attribuées et du plan qui a été établi pour mener à bien le programme. Par contre, strictement pour l'espace de coworking, il n'y a pas de standardisation des résultats, même à l'Esplanade.

Un autre extrant attendu qui fait l'objet d'un certain contrôle de la part des gestionnaires de l'espace est la collaboration entre les travailleurs. Bien que les gestionnaires ne puissent pas produire directement de collaboration, ils mettent tout en place pour favoriser les collaborations entre les travailleurs. Par exemple, au Salon 1861, il a fréquemment été

observé que les gestionnaires de l'espace présentent directement un travailleur à un autre en mentionnant le travail de l'un et le besoin de l'autre.

Standardisation des qualifications

Ce type de standardisation vise à énoncer les standards de qualifications requis pour effectuer un certain travail dans une organisation. À l'aide de formations précises et spécialisées, les travailleurs réaliseront la coordination par eux-mêmes. À la différence de l'ajustement mutuel, les communications entre les travailleurs sous standardisation des qualifications seront formelles, codifiées et pratiquement automatiques.

Cette standardisation ne prend pas forme dans les espaces de coworking. Les travailleurs n'étant pas employés directement par l'espace de coworking, celui-ci ne peut pas mettre en place des mesures de standardisation des qualifications. Par contre, certains types d'emploi se prêtent mieux au travail dans les espaces de coworking. Par exemple, les emplois reliés aux technologies web sont particulièrement adaptables en espace de coworking. Il ne s'agit toutefois pas d'un mode de coordination, mais bien d'un meilleur arrimage en fonction des caractéristiques de l'emploi et en fonction de la nature de l'espace de coworking et du partage de l'espace avec d'autres travailleurs.

Standardisation par les normes

La standardisation par les normes est utilisée dans les organisations afin d'effectuer la coordination du travail par les normes, les croyances, les

valeurs et l'idéologie. En partageant des normes, les travailleurs effectueront le travail en fonction d'une base de référence commune pouvant servir à différents niveaux, autant pour la coordination du travail que pour son exécution.

Dans les espaces de coworking, les travailleurs effectuent leur propre travail, l'espace n'a donc pas de contrôle sur le travail qui est effectué. Par contre, l'espace contrôle la manière dont le travail est effectué. Dans le cas où l'espace met en place un cadre formel pour le contrôle de la manière dont le travail est effectué, il s'agit de supervision directe. Dans le cas où l'espace effectue le contrôle informel de la manière dont le travail est effectué, il s'agit de standardisation par les normes.

Les règles informelles dans les espaces de coworking permettent à tous les travailleurs d'avoir un milieu professionnel propice au travail, donc la transformation d'intrants en extrants, tout en favorisant l'ajout de valeur à ce processus, par exemple la collaboration entre les travailleurs. Effectivement, les règles informelles ont souvent le même but, c'est-à-dire de faciliter la cohabitation harmonieuse des travailleurs pour que chacun soit en mesure d'effectuer son travail propre. Du point de vue de l'espace, il s'agit de mettre en place les conditions favorables pour le processus de production de l'espace.

La standardisation par les normes peut prendre différentes formes dans l'espace. Elle peut prendre la forme d'encouragement à nettoyer son espace de travail et l'espace de coworking, prendre part aux diverses

activités organisées par l'espace, avoir une attitude ouverte vis-à-vis des autres travailleurs, contribuer à l'espace, à la communauté, arroser les plantes dans l'espace et travailler dans les espaces de travail.

On a pas besoin de le dire qu'on a besoin de quelqu'un pour arroser les plantes, il y a une pancarte au mur, puis ça dit la dernière fois que les plantes ont été arrosées [...] puis la date est là puis ensuite on fait confiance que quelqu'un dans la coop, à un moment donné, va voir les plantes qui ont l'air d'avoir soif, va aller voir le mur et se dire qu'il va les arroser cette semaine. (Ecto-Membre-1)

Dans le cas de l'obligation à prendre part aux activités de l'espace, parfois il s'agit d'une obligation stricte, comme dans le cas de la supervision directe, alors que d'autres fois il s'agit d'une obligation informelle, qui est ancrée dans les mœurs de l'espace. Lors de certaines activités dans les espaces de coworking, les organisateurs de l'activité – gestionnaires ou travailleurs – ou les participants vont aller directement à la rencontre des travailleurs pour les inviter à prendre part à l'activité. De ce fait, en voulant être inclusif, on leur fait comprendre que c'est le comportement attendu, un comportement souhaité dans l'espace et ce, plus forte raison lorsque le recruteur est le gestionnaire. Ainsi, il y a une certaine pression à prendre part aux diverses activités organisées dans l'espace. Le prochain extrait d'entrevues démontre bien l'ouverture, donc la disponibilité aux autres travailleurs durant la journée de travail : « [...] ce qui est sûr, ça doit être des entrepreneurs, donc culture entrepreneuriale, flexibilité, ouverture. » (Esplanade-Membre-1)

Pour ce qui est de l'obligation à avoir une attitude ouverte vis-à-vis des autres travailleurs, le fait d'aller travailler dans un espace de coworking, c'est accepté d'être ouvert, accepter de vivre et de travailler avec les autres, de partager un milieu de travail et de partager les autres aspects de la vie également. Par contre, il est souvent attendu des travailleurs qu'ils aient une attitude ouverte et accueillante envers les autres travailleurs, dépassant la simple courtoisie de la cohabitation. Travailler dans un espace de coworking, c'est aussi accepter d'être occasionnellement dérangé et sorti de son travail par d'autres travailleurs ou par les gestionnaires de l'espace. L'ouverture est un autre des comportements attendus par les travailleurs des espaces de coworking qui peut s'inscrire dans la standardisation par les normes.

[...] tout le monde peut se donner des permissions comme ça. Un jour qu'on avait déménagé ici, on n'avait pas de lumières au plafond et un jour, un membre est arrivé avec ça et a dit : j'ai fabriqué ça moi avec du papier mâché et je fais des papiers mâchés dans la cuisine. Elle les a apportés, elle les a accrochés et elle a dit que c'est son offre à Ecto. (Ecto-Membre-1)

Contribuer à l'espace est généralement aussi un comportement attendu dans les espaces de coworking, que ce soit de participer à des initiatives de co-création de l'espace ou simplement d'y apporter quelque chose ponctuellement fait soi-même à la maison. Par exemple, dans un des espaces visités, au lieu d'énoncer les comportements attendus en formulant des règles formelles, un système d'invitation à certains comportements a été mis en place. Plus précisément, pour l'arrosage des plantes, une petite affiche est accrochée avec la date à laquelle les

plantes ont été arrosées la dernière fois. De cette manière, lorsque les travailleurs passent devant l'affiche, ils savent quand ont été arrosées les plantes et s'ils doivent les arroser à nouveau. Ce système d'invitation fait en sorte que les travailleurs se responsabilisent par rapport à l'espace et adoptent des comportements pour son fonctionnement optimal.

En plus de contribuer à l'espace, il y a parfois une obligation ou une suggestion de contribuer à la communauté autour de l'espace. Particulièrement présente dans les espaces à vocation sociale, la pression de contribuer à la communauté s'articule comme un comportement attendu par le biais d'invitations ou d'activités formelles.

Finalement, bien que chaque travailleur soit responsable de son propre travail, les espaces de travail sont réservés pour le travail. Personne n'a le rôle de venir surveiller l'ordinateur des travailleurs pour voir s'ils effectuent bel et bien du travail, mais le comportement attendu dans les espaces de travail est le travail. Le cyberflânage ou les discussions entre collègues n'ont pas leur place dans les zones de travail.

En définitive, les principaux mécanismes de coordination prenant place dans les espaces de coworking sont l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation par les normes. L'ajustement mutuel permet aux travailleurs d'être au courant de l'avancement des travaux des autres travailleurs. Ce qui fait que malgré qu'ils travaillent sur des projets différents, ils ont une bonne idée de ce que les autres travailleurs font, ce qui constitue en quelque sorte la base de la collaboration dans

les espaces de coworking. La supervision directe ne concerne pas la planification et le contrôle de l'exécution des tâches des travailleurs, mais plutôt la manière dont celles-ci sont exécutées dans l'espace. La supervision est donc plus axée sur les règles générales de l'espace. Quant à la standardisation par les normes, la coordination du travail par les valeurs, les croyances et les normes, elles participent fortement au contrôle de la manière dont le travail est effectué. Dans la prochaine section, nous aborderons les paramètres de conception, ce qui nous permettra par la suite d'associer les espaces de coworking à une configuration organisationnelle.

Tableau 5.5 : Récapitulatif des mécanismes de coordination

Mécanismes de coordination	Résultats
Ajustement mutuel	Présent sous différentes formes et à différents moments
Supervision directe	Rarement présent, orienté vers le respect des règles générales de l'espace
Standardisation des procédés	Absent des espaces de coworking observés
Standardisation des résultats	Absent des espaces observés*
Standardisation des qualifications	Absent des espaces observés
Standardisation par les normes	Présent par le contrôle informel de comment le travail est effectué

*Sauf lors d'un programme d'accélération d'entreprise dans un espace.

5.5.3 Paramètres de conception

Dans Mintzberg, les paramètres de conception constituent en partie, avec les mécanismes de coordination, l'essence des organisations. Les paramètres de conception sont des témoins de l'organisation du travail, c'est-à-dire qu'ils permettent à l'observateur de saisir la manière dont la division et la coordination du travail est effectuée dans une organisation. Dans les prochains paragraphes, nous analyserons les paramètres de

conception observés dans les espaces de coworking en fonction du cadre conceptuel proposé par Mintzberg.

Spécialisation du travail

La spécialisation du travail fait référence au nombre de tâches qui composent un poste et du degré de contrôle que le titulaire du poste a sur celles-ci. Selon Mintzberg, deux types de spécialisation sont décrits. Premièrement, la spécialisation horizontale. Un travail est spécialisé horizontalement lorsqu'il est composé de tâches très précisément définies. Deuxièmement, la spécialisation verticale. Un travail est spécialisé verticalement lorsque le travailleur n'a pas le contrôle sur ses tâches ni sur la manière dont il doit les exécuter.

Dans les espaces de coworking, les travailleurs ont entièrement le contrôle sur l'exécution de leurs tâches, mais leurs tâches ne sont pas clairement définies les unes par rapport aux autres. Effectivement, les travailleurs effectuent souvent du travail qualifié qui demande une formation professionnelle dans leur champ d'expertise. Leur travail est souvent complexe et exécuté de façon non linéaire. Pour les travailleurs, le travail n'est donc pas un travail spécialisé horizontalement ni verticalement. Ajoutons également que la majeure partie des emplois s'accordant bien au coworking sont des emplois enrichis et élargis dans lesquels le titulaire du poste est responsable de son propre travail et a des tâches nombreuses et variées.

Une journée typique, il y en a pas. C'est vraiment très très rare que deux jours soient pareils [...]. En tant qu'entrepreneur, j'ai l'impression que tous les jours je suis dans la planification, j'ai l'impression qu'à tous les jours je suis à la recherche de nouveaux partenariats, à tous les jours je vais être à la recherche de nouveaux contrats, à tous les jours je vais être à la recherche, à l'affut. Moi, c'est mon rôle qui veut ça aussi dans la structure dans laquelle je travaille aussi. Des nouveaux contrats, des nouveaux clients, des nouvelles sources de financement [...] des journées typiques, c'est constamment en réflexion la tête qui tourne. (Ecto-Membre-4)

En ce qui concerne le processus de transformation de l'espace et non du travailleur, il est possible de remarquer que les gestionnaires ont un degré de spécialisation du travail semblable aux travailleurs de l'espace. Souvent occupés à des tâches très variées, allant de l'accompagnement de travailleurs à la gestion comptable et au marketing, les gestionnaires de l'espace n'ont pas de spécialisation horizontale. Pour ce qui est de la spécialisation verticale, elle varie légèrement d'un espace à l'autre, mais de manière générale les gestionnaires sont fortement responsables de l'exécution de leurs tâches et exercent un grand contrôle sur celles-ci.

On est en démarrage ici, donc [...] les équipes sont assez petites. Faut faire de tout, faut être polyvalents, donc c'est assez diversifié ce que je peux faire dans une semaine, mais actuellement j'accorde plus de temps dans le développement d'affaires, développement de partenariat, puisqu'un gros morceau de ce qu'on fait à l'Esplanade, c'est le parcours d'accompagnement, donc on est en train d'imaginer ce parcours-là. Il faut aller chercher des partenaires de *coaching*, de formation, de mentorat, des partenaires financiers aussi. Il y a beaucoup de mon temps qui est accordé à ça aussi : positionner l'Esplanade en tant qu'acteur

important en termes d'innovation sociale. (Esplanade-Gestionnaire-2)

Ils sont très rarement surveillés directement par le sommet stratégique et ne sont que quelques fois observés indirectement par ce dernier. Par exemple, au Salon 1861, les gestionnaires sont les seuls responsables de l'espace durant la journée, le sommet stratégique étant l'entreprise fondatrice qui est occupée à ses propres affaires. Par contre, chez Ecto, tous les travailleurs sont membres de la coopérative. Ils sont donc tous des parties constituantes du sommet stratégique. Ils peuvent alors observer indirectement le travail de la gestionnaire coordonnatrice, chaque minute de la journée, ce qui n'est pas le cas dans les faits.

Formalisation du comportement

Dans Mintzberg, la formalisation du comportement concerne tout ce qui participe à la standardisation de l'exécution du travail, des tâches et des comportements dans l'espace de travail. Plus une organisation aura un haut degré de formalisation du comportement, plus elle sera considérée comme étant bureaucratique. Sinon, elle sera plutôt considérée comme organique. La formalisation du comportement est un élément qui participe à la prévisibilité d'une organisation et à sa stabilité dans le temps.

Dans les espaces de coworking, la formalisation du comportement ne vise pas directement la manière dont les travailleurs effectuent leur travail, mais encadre leurs comportements généraux dans l'espace. Effectivement, il est possible d'observer dans ce paramètre de

conception que les espaces de coworking utilisent la formalisation sur la manière de vivre en communauté au sein de l'espace. Étant donné que les travailleurs ne sont pas directement employés par l'espace, aucune formalisation ne s'applique ici.

[...] tu arrives, ça parle très doucement, il n'y a pas de bruits, donc je te dirais tu y vas vraiment pour travailler, tu t'installes à ton bureau, tu dis bonjour aux quelques personnes que tu connais vraiment un peu plus personnellement, parce que je vais pas m'amuser à déranger quelqu'un que je connais pas, mais quand tu arrives, c'est vraiment une ambiance studieuse [...]. (Ecto-Membre-4)

La formalisation du comportement dans les espaces de coworking a comme objectif de faciliter le processus de production de l'espace, c'est-à-dire de transformer le travailleur en travailleur ayant effectué du travail avec une valeur ajoutée. Certains espaces mettront en place un code de vie du travailleur afin d'y inscrire des règles et les principes de bon fonctionnement de l'espace. D'autres espaces écriront ces principes dans le contrat de location de leur espace de travail, tel que l'illustre ce passage d'une entrevue : « On a différents contrats, un forfait pour les temps plein/temps partiel et un forfait pour les forfaits flexibles [...] vraiment c'est les règles de l'espace [...] » (Esplanade-Gestionnaire-2). Dans le cas d'Ecto, les invitations à adopter des comportements spécifiques sont également une sorte de formalisation du comportement qui prend forme par le design de l'invitation ou de la suggestion de comportement. Dans ce cas, l'absence d'écriture formelle n'exclut pas le dessein normalisateur de cette pratique, mais l'imbrique dans les mœurs de l'espace. L'obligation de respect de ces invitations est aussi forte que

celle des règles formelles. La contrainte par la responsabilisation ou la contrainte par le règlement formalise, dans les deux cas, les comportements dans les espaces de coworking.

Ce que j'adore chez Ecto, c'est qu'on n'a jamais cédé à cette volonté humaine, qui est motivée par la peur et l'angoisse, de créer un grand livre de règlement de coop. (Ecto-Membre-1)

Formation

Dans Mintzberg, la formation permet la standardisation des qualifications pour un travail. La formation peut prendre différentes formes dont les programmes de formation spécialisés, la formation continue, la formation en emploi et autres. Au lieu de formaliser directement le travail par l'imposition de règles, la formation permet de mettre en place des standards de qualification assurant à l'organisation que le travail s'effectuera de manière standardisée.

Dans les espaces de coworking, les formations sont rarement directement liées aux professions des travailleurs. Elles sont orientées vers des compétences périphériques qui vont aider les entrepreneurs de manière générale dans leur travail, mais pas spécifiquement dans leurs tâches. La formation dans les espaces de coworking est également une des valeurs ajoutées que les travailleurs recherchent dans les espaces, contribuant ainsi à la production de l'espace.

Les formes que la formation peut prendre dans les espaces de coworking sont variées. Quelques fois, elle peut prendre la forme d'une socialisation, faisant en sorte que les travailleurs apprennent leur travail de *coworker* par leurs pairs de manière informelle et improvisée. La formation peut également en être une formelle et organisée par l'espace de coworking. Par exemple, un espace accueillant beaucoup d'entrepreneurs pourrait offrir une formation sur la comptabilité ou la fiscalité pour aider les entrepreneurs à mieux comprendre cet aspect, souvent pris en charge dans les organisations. Parfois, les formations peuvent également répondre à des problématiques ciblées telles que le besoin, par exemple, d'apporter le côté affaires dans le domaine des arts.

Les formations dans les espaces de coworking peuvent être offertes par de multiples parties prenantes. Dans certains cas, les formateurs sont des travailleurs de l'espace de coworking. Les formations peuvent également être dispensées par les gestionnaires de l'espace ou d'autres ressources internes. Sinon, elles peuvent être données par des ressources externes lorsque l'expertise à aller chercher n'est pas accessible par les moyens précédemment cités.

Endoctrinement et socialisation

Semblable à la formation, l'endoctrinement vise moins à renforcer des compétences qu'à renforcer les normes, les valeurs et les mœurs composant l'idéologie d'une organisation. Le renforcement de la base idéologique de l'organisation sert à créer une base pour la prise de décision commune et pour guider les comportements des travailleurs dans une organisation.

Dans les espaces de coworking, l'endoctrinement peut prendre plusieurs formes. Une des formes que l'endoctrinement peut prendre est celle des conférences, des conversations publiques et des débats de fonds. Certains de ces évènements peuvent être ouverts à la communauté en plus d'accueillir les travailleurs du CO. Ces évènements ont la principale fonction d'offrir une tribune pour des discussions informées et ciblées sur des sujets de fond. La plupart du temps, ces sujets concerneront les valeurs prônées, défendues ou promues par l'espace de coworking. En plus d'échanger des idées sur ces sujets, ces évènements peuvent intéresser d'autres travailleurs ou membres du public sur les sujets choisis et ainsi conscientiser ces individus. Par exemple, deux thèmes qui ont été nommés durant les entrevues étaient : qu'est-ce qui devient possible lorsque l'apprentissage remplace l'enseignement ? Et comment faire avancer nos projets collectifs lorsque le conflit rôde autour ? Ces deux thèmes sont fortement associés à l'idéologie d'Ecto, l'espace accueillant ces discussions.

L'endoctrinement dans les espaces de coworking peut également prendre la forme d'échange d'expérience. Par exemple, dans certains espaces, sont organisés des dîners « *Lunch and Learn* » comme à l'Esplanade ou à la Halte 24/7. Durant ces dîners, un entrepreneur invité fait part de son expérience, de ses bons coups et de ses moins bons coups à d'autres entrepreneurs, proposant ainsi aux travailleurs de répéter les attitudes, les comportements et d'adopter les mêmes valeurs que l'entrepreneur à succès invité.

Regroupement en unités

Le regroupement en différentes unités permet à une organisation de diviser et de coordonner le travail entre des ensembles de travailleurs dont le travail est relié par le type de produit qu'ils font, par les clients ciblés, par le processus de travail ou encore par leur zone géographique.

Dans les espaces de coworking, nous ne trouvons pas de regroupement en unités de travail étant donné que les travailleurs effectuent leur propre travail. Ainsi, il y a une seule unité de travail qui est le centre opérationnel.

Taille des unités

La taille des unités de travail est le paramètre de conception qui comprend le nombre de travailleurs dans chaque unité de travail. Ce paramètre comprend également la recherche du nombre optimal de travailleurs dans chaque unité.

Dans les espaces de coworking, la taille de l'unité est la somme totale des travailleurs de cet espace. La taille de l'unité n'est pas sujette à un contrôle de la part du SS ou de la LH autre que par le fait de décider de vendre des adhésions aux travailleurs ou non. En ce qui concerne la taille optimale, peu de réflexions et de mesures semblent avoir été prises pour limiter le nombre de travailleurs. La principale limite semble être la taille du lieu physique et le nombre de travailleurs pouvant y être présents confortablement. Par contre, étant donné que la grande partie

des espaces de coworking sont en expansion et sont à la recherche constante de membres, la question de la capacité ne se pose pas.

Systemes de planification et de contrôle

Les systèmes de planification et de contrôle constituent le fait de mettre en place des prévisions d'actions en fonction de résultats attendus et de se donner les moyens de vérifier si ces résultats ont été atteints. Les systèmes de planification et de contrôle sont généralement associés à la standardisation par les résultats.

Les systèmes de planification sont présents dans les espaces de coworking, mais peu d'initiatives communes et importantes ont été retrouvées. À l'Esplanade, les programmes d'accélération d'entreprises comprennent un système de planification et de contrôle. Selon les informations recueillies, ces programmes comprennent l'établissement de budgets d'investissement, par conséquent, des prévisions de dépenses pour les prochaines unités temporelles. Il s'agit par contre d'un système de planification et de contrôle propre aux programmes d'accélération et il n'est pas général au sein de l'espace l'Esplanade. Plus largement, les formations offertes par les espaces de coworking peuvent également être comprises comme étant des planifications de connaissances et de compétences.

[...] c'est un programme où pendant huit semaines, on suit huit entrepreneurs, on approfondit leur modèle, on revoit un peu tout, finance, communication, RH, juridique, et à la fin, ils

ont un *pitch* devant des investisseurs pour qu'ils puissent changer d'échelle. (Esplanade-Membre-1)

Dans les espaces de coworking, plus nombreuses sont les activités de planification d'actions que de contrôle des performances. Dans le cas des formations, l'objectif est d'ajouter une valeur au travail des travailleurs. Le contrôle se fait alors simplement au moment de la prolongation de l'adhésion de ce membre. Par contre, les systèmes de planification et de contrôle restent sommaires puisqu'aucun plan de formation ou autre système de planification n'est mis de l'avant dans les espaces.

Mécanismes de liaison

Les mécanismes de liaison sont un autre moyen de réaliser la coordination des activités au sein d'une organisation. Ils comprennent divers moyens utilisant l'ajustement mutuel lorsque la supervision et la standardisation ne sont pas suffisantes. L'organisation mettra en place divers moyens pour favoriser les contacts entre les individus.

Dans les espaces de coworking, il n'y a pas de poste de liaison puisqu'il n'existe qu'une seule unité de travail : le centre opérationnel. Il existe d'autres mécanismes de liaison visant à favoriser les contacts et le maillage entre les travailleurs, par exemple, les comités permanents d'Ecto. Ces comités sont mis en place par les membres pour discuter de sujets d'intérêts communs à tous les membres. Il s'agit d'un comité de soutien à long terme de l'organisation.

Les autres mécanismes de liaison seraient les activités à valeur ajoutée qui sont organisées par la LH et le SS dans les espaces de coworking. Il en a été question précédemment, dans la description des activités à valeur ajoutée.

Décentralisation

Le degré de décentralisation du pouvoir dans une entreprise fait référence à la distribution horizontale ou verticale des pouvoirs délégués par le sommet stratégique. Une structure décentralisée verticalement offre aux paliers hiérarchiques inférieurs au SS de prendre les décisions que le SS lui a reléguées. Une décentralisation horizontale permet aux analystes et experts du soutien logistique et de la technostructure de prendre également une partie des pouvoirs délégués par le SS.

Dans les espaces de coworking, la décentralisation est surtout verticale. Dans presque tous les espaces, il est possible d'observer des initiatives de décentralisation verticale du pouvoir jusqu'au centre opérationnel. À l'Esplanade, les causeries repas-partage (*pot-luck*) sont des moments durant lesquels les membres peuvent apporter des idées aux gestionnaires pour l'amélioration de l'espace.

Maintenant, c'est à chaque deux moi, mais c'est un moment pour se retrouver ensemble. On fait un repas-partage (*pot-luck*) le midi, pour se présenter, parce qu'il y a toujours des nouveaux résidents, donc on fait un tour de table et on demande aux gens c'est quoi leurs besoins ou ce qu'ils peuvent offrir aux autres et on répète un peu c'est quoi les

règles. On demande ce qu'ils veulent faire avec l'espace, est-ce qu'ils ont des ou peu importe, on essaie de créer différents espaces, pas seulement dans les causeries, pour que les gens puissent s'exprimer et prendre leur place peu importe c'est quoi prendre leur place pour eux. Donc si quelqu'un veut partir plein de plans, il peut l'amener dans une causerie ou sinon dans le groupe Facebook pour les résidents. (Esplanade-Gestionnaire-2)

À la FourmiliAire, tous les membres présents aux rencontres du vendredi ont un vote pour les prises de décision de tous niveaux : « À chaque vendredi, on a une rencontre et on fait un vote sur place, peu importe qui est là, peut voter » (FourmiliAire-Membre-3). Au Salon 1861, les ateliers de co-création de l'espace visent à récolter un grand nombre de commentaires de la part de différentes parties prenantes, incluant le CO, pour l'amélioration de l'espace. Finalement, chez Ecto, le mode de constitution permet naturellement aux membres de s'impliquer dans la prise de décision à différents niveaux dans l'organisation.

La décentralisation horizontale est par contre rare. Étant donné que les fonctions de la technostructure ne concernent ni la standardisation ni le contrôle, peu de pouvoir lui est relégué pour les fonctions concernant la technostructure. Rappelons par contre que les fonctions de la technostructure peuvent être assumées par les gestionnaires de la LH, ce qui fait que les personnes occupant la technostructure détiennent les pouvoirs de la LH. Il en va de même pour le personnel de support logistique.

Pour conclure, rappelons que les espaces de coworking utilisent principalement la formalisation, la formation, l'endoctrinement et la décentralisation comme paramètres de conception. La formalisation se transpose plus précisément aux comportements des travailleurs dans l'espace, qu'aux procédures d'exécution des tâches. La formation est un paramètre utilisé pour développer les compétences périphériques des travailleurs, comme la comptabilité ou la finance. L'endoctrinement et la socialisation sont les principaux paramètres de conception des espaces de coworking. Ils prennent la forme de conférences, d'ateliers ou d'évènements et visent à renforcer les normes, les valeurs et les mœurs partagées dans la communauté. La décentralisation est également bien ancrée dans les espaces de coworking. Elle permet aux travailleurs du CO de participer aux prises de décision, à différents degrés selon les espaces. Ce qui nous permet, avec les sections sur les parties des organisations et des mécanismes de coordination, de passer à l'analyse des espaces de coworking en fonction des configurations organisationnelles.

Tableau 5.6 : Récapitulatif des paramètres de conception

Paramètres de conception	Résultats
Spécialisation du travail	Travail qualifié, généralement complexe, effectué de façon non-linéaire
Formalisation du comportement	Présent uniquement par l'encadrement informel des comportements généraux dans l'espace
Formation	Liées sur des compétences ou connaissances périphériques au travail
Endoctrinement et socialisation	Présents sous différentes formes
Regroupement en unités	Absent des espaces observés
Taille des unités	Le contrôle de la taille des unités est absent des espaces observés
Systèmes de planification et de contrôle	Plus souvent des activités de planification de travail que de contrôle de la performance
Mécanismes de liaison	Absents des espaces observés
Décentralisation	Principalement verticale

5.5.4 Configuration organisationnelle

Pour les espaces de coworking comme pour les organisations en général, la configuration organisationnelle est la somme des parties de l'organisation, des mécanismes de coordination et des paramètres de conception. La configuration organisationnelle des espaces de coworking découle donc d'une combinaison particulière des autres éléments du cadre conceptuel. Nous effectuerons donc dans les prochains paragraphes un résumé de notre analyse des éléments du cadre conceptuel et une justification de la configuration que nous associons aux espaces de coworking.

Ainsi, selon l'analyse de nos données, nous sommes portés à conclure que les espaces de coworking ont une configuration d'organisation missionnaire. Nous vous présentons à présent l'analyse de données appuyant cette affirmation en détaillant les mécanismes de coordinations utilisés dans les espaces de coworking, les paramètres de conception, la décentralisation du pouvoir, le contrôle, la forme d'organisation à laquelle les espaces de coworking s'apparentent le plus et finalement les éléments divergents entre les espaces de coworking et les organisations missionnaires décrites par Mintzberg.

Mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination principalement utilisés dans les espaces de coworking sont la standardisation par les normes. Effectivement, comme il a été détaillé plus haut dans cette partie, la

standardisation par les qualifications ne prend pas place dans les espaces de coworking. La standardisation des résultats ne prend pas place non plus à l'échelle globale, tout comme il n'y a pas de standardisation des procédés de travail puisque tous les travailleurs sont des travailleurs qui ont leur propre charge de travail et leur propre méthode d'exécution. Finalement, la supervision directe prend place dans les espaces de coworking, mais ne concerne que la petite portion des règles qui sont formelles dans l'espace et l'ajustement mutuel prend place dans l'espace de manière continue et sous de multiples formes.

Les mécanismes de coordination principalement utilisés dans les espaces de coworking sont les mêmes que ceux qu'il est possible de retrouver dans la configuration missionnaire de Mintzberg. Ainsi, la supervision directe, lorsque présente dans les organisations missionnaires, est peu utilisée, du fait que les autres mécanismes de coordination, et principalement la standardisation par les normes, prennent toute la place. L'ajustement mutuel, qui est le mécanisme complémentaire à la standardisation par les normes est également ce qui sert à l'organisation à répandre et renforcer l'idéologie au sein du CO. L'ajustement mutuel fonctionne également mieux lorsque l'organisation est de taille réduite puisque ce mécanisme repose sur le contact personnel, ce qu'il nous a été donné de l'observer dans les espaces de coworking.

Paramètres de conception

Les paramètres de conception principalement utilisés dans les espaces de coworking sont la socialisation, la formalisation du comportement, la

formation et l'endoctrinement. Effectivement, la spécialisation du travail n'affecte pas directement les travailleurs dans le contexte de leur travail dans les espaces de coworking, mais dans leur organisation respective. La formalisation du comportement prendra la forme de codes de vie, de règles formelles ou d'invitations à adopter des comportements spécifiques. La formation, bien que peu axée sur le travail spécifique des travailleurs, est un outil permettant de combler l'absence de la technostructure et du personnel de soutien logistique. Enfin, l'endoctrinement prend plusieurs formes dans les espaces de coworking, dont celle de la formation, de la socialisation et de la responsabilisation face au lieu de travail. La conception de la superstructure, quant à elle, est un paramètre absent des espaces de coworking. De plus, le système de planification et de contrôle est très réduit. Puis, les mécanismes de liaison sont quant à eux tout de même présents dans les espaces de coworking et servent à l'ajout de valeur au processus de production de l'espace.

De plus, comme dans Mintzberg, la standardisation par les normes est si forte que l'organisation de coworking n'a pas le besoin de mettre sur pied un grand nombre de règles formelles, de planification ou de contrôle formalisé. Il est également à noter que la technostructure est presque inexistante et que la ligne hiérarchique ne détient pas ou peu d'autorité formelle sur le travail des travailleurs. Ajoutons que les tâches sont peu spécialisées verticalement et horizontalement dans les espaces de coworking, qu'il y a peu de différenciation entre les parties de l'organisation – celles-ci jouent plusieurs rôles, et qu'il y a peu de division de statut entre ces parties.

Décentralisation

La décentralisation est un élément important des organisations missionnaires. Effectivement, lorsque le membre ou le travailleur est recruté, socialisé et endoctriné par l'organisation, il est considéré comme étant un membre égal aux autres et peut prendre part à la prise de décision. Ce qui signifie que l'entrée dans le système de l'organisation est l'entrée dans le système de partage du pouvoir de cette organisation.

Dans les espaces de coworking, la voie du partage du pouvoir est beaucoup moins étapiste que dans les écrits de Mintzberg. Dans les espaces de coworking où sont mises en application des mesures de partage du pouvoir, les membres, dès leur entrée dans l'espace de coworking, peuvent y prendre part. L'entrée du travailleur dans le système des normes de l'entreprise n'est donc pas un préalable au partage du pouvoir, mais un processus dans lequel est incluse la responsabilisation par rapport à l'espace de coworking et donc au partage du pouvoir. Le partage du pouvoir dans Mintzberg semble plus une finalité, alors que dans les espaces de coworking, c'est à la fois un moyen de responsabilisation, de socialisation et d'endoctrinement. Durant les moments de prises de décisions, le travailleur apprendra les normes de l'espace et renforcera probablement son adhésion à l'idéologie de l'organisation.

Dans Mintzberg, le leader de l'organisation missionnaire a autant le rôle d'imposer des orientations et des stratégies comme de protéger et de

mettre en valeur l'idéologie de l'organisation. Ce faisant, inspirant la volonté de la LH et du CO de poursuivre la mission de l'organisation.

Dans les espaces de coworking, le SS impose plutôt rarement des orientations stratégiques à la grandeur de l'espace. Lorsqu'il le fera, ce sera motivé par l'idéologie de l'espace, la mission de l'espace ou par l'objectif d'ajouter une valeur au processus de production. Une partie importante du rôle du SS est de mettre sur pied des événements divers permettant la socialisation ou l'endoctrinement des travailleurs. En ce sens, protéger et valoriser l'idéologie de l'organisation.

Contrôle

Dans Mintzberg, le contrôle au sein des organisations missionnaires est fait de façon très subtile, mais est également très puissant. Le contrôle que l'organisation exerce n'est pas uniquement sur les comportements et la manière de faire le travail, mais également sur l'âme des travailleurs. L'organisation missionnaire laisse paraître de grandes libertés, mais dissimule une grande pression d'agir en conformité avec l'ensemble des croyances et des valeurs liées à l'organisation. Les standards de l'organisation sont également fortement internalisés, ils ne sont donc pas uniquement respectés par les membres durant les heures de travail de l'entreprise, mais déborde dans les sphères personnelles. Finalement, certaines qualifications professionnelles peuvent être découragées si elles vont à l'encontre de l'idéologie de l'organisation.

Dans les espaces de coworking, le contrôle se fait également d'une manière très subtile et peu être très puissant. Le contrôle ne s'effectue que très rarement de manière ouverte. Les espaces ont trouvé des moyens de contrôle plus subtils, comme le fonctionnement par invitations à certains comportements, la responsabilisation des travailleurs par rapport à l'espace, les initiatives de co-création, etc. De cette manière, les travailleurs ont l'impression de devoir agir d'une certaine manière, la régulation provient d'eux-mêmes et non pas d'une source de contrôle extérieure. Les standards, les normes et les valeurs de l'organisation sont grandement internalisés dans les espaces de coworking, faisant parfois même fondre la barrière entre la vie professionnelle et la vie privée. Par exemple, dans un des espaces de coworking, un des travailleurs a décidé de tenir la réception de son mariage et dans un autre cas, un travailleur a décidé d'y tenir la cérémonie de son mariage. Finalement, dans plusieurs espaces de coworking on décourage certaines professions à venir s'installer. Parfois pour des problèmes de compatibilité avec le concept du partage d'espace ouvert de travail, parfois pour incompatibilité avec l'idéologie avec les valeurs de l'espace. Par exemple, un espace axé sur l'économie sociale ne pourrait accueillir une entreprise minière.

Forme d'organisation missionnaire

La forme d'organisation missionnaire avec laquelle il est possible d'associer les espaces de coworking est l'organisation « cloître », bien que plusieurs divergences existent entre cette forme et les espaces de coworking. Dans Mintzberg, la forme « cloître » permet aux membres de poursuivre un style de vie particulier et unique. Elle ne vise pas à

changer le monde, mais à mitiger les influences du monde sur l'organisation pour pouvoir faire bénéficier aux membres d'un style de vie unique.

Dans les espaces de coworking, le but est souvent d'offrir un style de vie particulier qui peut être, d'une certaine façon, la valeur ajoutée au processus de production. L'espace met souvent de l'avant la vie de communauté, les opportunités de collaboration, de synergies, les formations uniques, mode de gestion participative et autres, promouvant ainsi ce qu'on pourrait qualifier de style de vie « coworking ». Par contre, les espaces de coworking n'ont pas l'objectif de moduler ou restreindre les influences du monde extérieur. Dans certains cas, lorsque l'espace a une vocation sociale, le but est au contraire d'agir sur le monde et le rendre meilleur, empruntant ainsi des caractéristiques aux deux autres formes d'organisation missionnaires.

Les différences entre la théorie et le terrain

Quelques différences ont été identifiées entre les organisations décrites par Mintzberg et ce qui a été observé dans les organisations. Dans un premier temps, les espaces de coworking ne se rapprochent pas réellement de l'organisation mécaniste, si ce n'est que d'un mécanisme de coordination prédominant. L'absence de technostucture, de standardisation des procédés de travail et une grande décentralisation contribuent à la divergence de ces deux types d'organisations. Dans un second temps, comme mentionné précédemment, la socialisation et l'endoctrinement ne sont pas un préalable à l'exercice du pouvoir partagé, lorsque ce dernier est partagé. Ensuite, l'absence de

planification et de contrôle n'est pas seulement due au fait que la socialisation et l'endoctrinement prennent toute la place, mais plutôt que les travailleurs sont responsables de leur propre charge de travail, n'étant pas directement employés par l'espace de coworking.

Ainsi, il est possible d'associer les espaces de coworking à l'organisation missionnaire de forme « cloître », puisqu'il s'agit de la configuration organisationnelle la plus semblable. Par contre, quelques différences existent entre la structure décrite et la structure réelle.

CHAPITRE 6

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous discuterons des résultats mis en évidence par la recherche en relation avec deux des principaux ayant influencé cette recherche. Le premier de ces auteurs est Mintzberg (1998), en traitant les données, nous nous sommes rendu compte d'une différence majeure au niveau de ses écrits et de la réalité des espaces de coworking. Cette différence, ayant trait à la décentralisation du pouvoir, est un des points différenciant les espaces de coworking des structures classiques discutées dans les textes dont est issue notre cadre théorique. Le second auteur selon lequel nous allons discuter les résultats est Gangloff-Ziegler (2009). Nous nous attarderons particulièrement à sa perspective sur la configuration et l'organisation des espaces de travail collaboratif, plus particulièrement sur les différences et similitudes de nos deux recherches.

Au début de l'introduction de ce travail, une question avait été posée relativement au statut d'organisation véritable des espaces de coworking. Avons nous pris pour acquis que les espaces de coworking sont des organisations alors qu'ils ne le sont pas? Au sens de Barnard (1938), nous pensons qu'ils le sont. Nous avons vu, tout au long du chapitre précédent, que les espaces de coworking sont des espaces dans lesquels des travailleurs joignent leurs efforts pour maximiser les potentiels de mise en commun bien qu'ils soient indépendants les uns des autres. Ils mettent leurs ressources en commun, partagent un lieu commun, des valeurs communes et des croyances communes. Ces

éléments creusent les fondations d'une organisation partagée, malgré que le travail y soit essentiellement individuel. De cette façon, les espaces de coworking, s'insèrent dans la définition retenue.

6.1 Décentralisation et petite taille

Mintzberg (1998) statue que la centralisation du pouvoir dans une organisation est le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions. L'auteur mentionne que la décentralisation existe uniquement, car un seul cerveau ne peut pas prendre toutes les décisions. Rappelons que Mintzberg définit la centralisation du pouvoir comme étant le fait qu'un seul groupe d'individus, voire un seul individu possède l'ensemble des pouvoirs décisionnels, alors que la décentralisation s'articule par la répartition du pouvoir décisionnel dans les mains de plusieurs individus.

Également, en répondant à la question « pourquoi décentraliser? » Mintzberg écrit que bien que « la centralisation soit le mécanisme le plus puissant pour coordonner les décisions dans l'organisation », le cerveau d'un seul individu, le chef de la direction d'une organisation par exemple, ne peut comprendre toutes les informations nécessaires pour prendre toutes les décisions. Ainsi, la décentralisation serait un outil pour une grande entreprise, qui servirait à répartir les pouvoirs décisionnels à des individus qui sont spécialistes de leur département. Ces spécialistes auraient par conséquent une information plus complète, plus juste et plus utile pour une meilleure prise de décision,

comparativement au chef de la direction. Imaginons que toutes les informations concernant les opérations, le marketing, la finance, la logistique, la gestion des ressources convergent vers une seule personne et que cette personne soit contrainte de prendre toutes les décisions relatives à ces champs d'organisation. Il est rapidement concevable que cette personne soit surchargée d'informations et qu'elle ne puisse assimiler et comprendre toutes ces informations pour prendre les meilleures décisions possible. C'est pour cette raison que l'organisation décentralisera, à différents niveaux, horizontalement ou verticalement la prise de décision.

Mintzberg ajoute une deuxième motivation à la décentralisation, fournir à l'organisation la possibilité de répondre rapidement aux réalités locales. De cette façon, si une grande entreprise est structurée avec plusieurs bureaux répartis sur le territoire, une décentralisation permettant une relative autonomie des centres locaux, permettrait à ces centres une plus grande réactivité face à son environnement spécifique. Ainsi, l'entreprise perd moins de temps avec la transmission d'informations et peu directement enclencher des actions répondant à des problématiques locales.

Finalement, Mintzberg ajoute une raison finale pour mettre en place des initiatives de décentralisation du pouvoir, la motivation des gestionnaires. De cette façon, en déléguant des pouvoirs décisionnels aux gestionnaires de la ligne hiérarchique, ceux-ci s'en trouveront valorisés et motivés. Il s'agit également d'un moyen pour entraîner les

gestionnaires à la prise de décisions pour de futures responsabilités plus importantes.

Les observations effectuées par Mintzberg ne sont pas l'objet de la discussion, plutôt c'est ce qu'il n'a pas observé qui sera l'objet des prochaines lignes. Effectivement, les espaces de coworking sont généralement de petite taille et ne comptent qu'une seule localisation. Ils sont assez petits pour que la centralisation des décisions soit probablement le meilleur choix pour la coordination des activités. Par contre, les espaces de coworking choisissent largement la décentralisation, au moins de certaines décisions.

La motivation des espaces de coworking à choisir si largement la décentralisation ne peut être retrouvée dans Mintzberg. La première motivation nous indique qu'une petite entreprise aurait tout avantage à choisir, pour la meilleure coordination de ses activités, une centralisation des pouvoirs décisionnels. Cependant, les travailleurs composant le centre opérationnel dans les espaces de coworking, ne travaillent pas sur des activités prescrites directement par l'entreprise, l'entreprise ne peut donc pas coordonner directement ces activités. L'entreprise, sur ce point, ne réagira pas à la première motivation.

Les espaces de coworking, en plus d'être des organisations de petite taille, pour la plupart, sont des organisations à lieu d'affaires unique. C'est-à-dire qu'un espace de coworking, sauf exception, n'aura pas comme objectif de s'étendre géographiquement avec plusieurs points de

service. Il s'agira d'une organisation unique qui se concentrera sur la poursuite de sa mission locale. Les espaces de coworking n'adoptent donc pas la décentralisation pour que les bureaux locaux répondent à des problématiques locales.

La troisième motivation mise de l'avant dans Mintzberg (1998) qui n'est pas rencontrée dans les espaces de coworking est pour la motivation des gestionnaires de la ligne hiérarchique. Cette motivation n'est pas à proprement parler non respectée, puisque les gestionnaires de la ligne hiérarchique bénéficient d'un certain niveau de pouvoir décisionnel, variant d'un espace de coworking à l'autre et celui-ci offre probablement un certain niveau de motivation aux gestionnaires. Cependant, la motivation des gestionnaires n'est pas l'objet de cette recherche. De plus, la décentralisation au niveau de la ligne hiérarchique n'est pas autant caractéristique des espaces de coworking que la décentralisation qui se rend jusqu'au centre opérationnel. C'est pourquoi nous ne pouvons appliquer pleinement notre compréhension de la décentralisation au sens de Mintzberg aux espaces de coworking.

La raison principale que nous avons identifiée pour expliquer pourquoi les espaces de coworking utilisent la décentralisation malgré le fait qu'il ne s'agisse pas du moyen le plus efficace de coordonner les activités est que la décentralisation s'inscrit dans la compréhension idéologique de la structure des espaces. Ainsi, les espaces de coworking choisissent la décentralisation pour des raisons idéologiques et non pas fonctionnelles, comme les autres configurations seraient portées à faire. Les initiatives de décentralisation s'inscrivent dans les valeurs de responsabilisation,

d'ensemble, de communautés qui motivent la décision de décentraliser une partie du pouvoir aux travailleurs de l'organisation.

De cette façon, les espaces de coworking mettent de l'avant des initiatives allant d'atelier de consultation pour l'aménagement de l'espace, à la consultation concernant les orientations stratégiques. Ainsi une décentralisation verticale extrême prend place dans les espaces de coworking. Extrême puisque celle-ci, contrairement à la limite que pose Mintzberg du bas de la ligne hiérarchique, les espaces de coworking décentralisent jusque dans le centre opérationnel. On permet ainsi aux travailleurs de prendre part à un processus qualifié de « co-création » de l'espace, par de nombreux acteurs du milieu.

La décentralisation des pouvoirs dans les espaces de coworking ne se traduit pas toujours de la même façon d'un espace à l'autre. Dans certains espaces, les initiatives de décentralisation auront un impact réel et puissant sur le fonctionnement de l'espace, alors que dans d'autres il s'agit plus d'un processus de conversation entre les travailleurs et la direction de l'espace. Ce processus de conversation, bien que peu utilisé pour orienter la coordination des activités ou l'aménagement de l'espace, participe au renforcement des valeurs originales distinctives des espaces de coworking et à la valorisation de l'idéologie de ces espaces. En définitive, bien que certaines initiatives aient moins de portées dans l'opérationnel et dans le réel de l'espace, elles ne participent pas moins au renforcement et à la promotion de l'idéologie en étant un outil d'endoctrinement et souvent de socialisation.

Ainsi, la recherche sur les espaces de coworking permet une nouvelle approche et apporte des nuances intéressantes à la théorie configurationnelle de Mintzberg. À la fois au niveau de certaines conceptions qu'une organisation pourrait avoir de la décentralisation par exemple, qu'au niveau de parties de l'organisation qui, comme nous l'avons vu, poussent les limites de la théorie défendue par Mintzberg. Effectivement, la présente recherche permet, par l'interprétation des parties de l'organisation et parfois des associations forcées par le cadre théorique de souligner que la grille d'analyse serait appelée à être mise à jour.

6.2 Configuration des espaces collaboratifs

Dans cette seconde section de la discussion des résultats, nous présenterons une comparaison des résultats obtenus par Gangloff-Ziegler (2009) et de ceux obtenus dans cette présente recherche. Nous effectuerons, pour commencer un rappel des éléments mis de l'avant par Gangloff-Ziegler, par la suite nous vous présenterons une synthèse des éléments discutés précédemment selon Mintzberg (1998) qui est le cadre conceptuel de nos deux études, puis nous terminerons avec notre réponse de l'interprétation de Gangloff-Ziegler en mettant en lumière, les similitudes et les différences entre nos conclusions.

Dans son article, Gangloff-Ziegler étudie les freins à la collaboration à partir des espaces de travail collaboratif. Comme énoncé précédemment, la présente recherche porte sur un certain type d'espace de travail

collaboratif, le coworking. Nous avons choisi de comparer les deux recherches, puisque même si les espaces de travail collaboratif et les espaces de coworking ont des caractéristiques distinctives, les espaces de coworking sont un type d'espace de travail collaboratif et une meilleure compréhension du premier peut également participer à l'élargissement des connaissances sur le dernier.

Dans Gangloff-Ziegler, les espaces de travail collaboratif sont décrits comme étant des adhocraties au sens de Mintzberg (1998). L'auteure justifie son analyse en énonçant que ces espaces sont adaptables à différents projets, qu'ils s'adaptent bien autant à la forme juridique d'organisme sans but lucratif ou d'entreprise privée, qu'il a une structure organique et repose sur des projets réunissant différentes compétences. L'auteur fournit également quelques éléments plus spécifiques sur lesquels son interprétation s'appuie, il s'agit du fait que les espaces de travail collaboratif n'ont pas de technostructure, car ils n'ont pas besoin de standardisation, que le centre opérationnel est composé de groupe de travail temporaire et que le sommet stratégique n'a qu'un rôle réduit, qui est composé principalement de la synthèse des projets, de la coordination, de la définition de règles communes et du rôle d'arbitre.

Mintzberg décrit les organisations adhocratiques comme des organisations en vogue, il précise en plaçant les structures simples et les bureaucraties mécanistes dans le passé, les bureaucraties professionnelles et la structure divisionnalisée dans le présent et les

adhocraties dans le futur. Le côté organique, ambigu, créatif et réactif des adhocratie est ce qui fait que cette structure est idéale pour l'innovation. L'innovation est favorisée par, entre autres, les principaux paramètres de conception, parmi ceux présents dans l'adhocratie, nommons les mécanismes de liaison, la décentralisation sélective, la spécialisation horizontale du travail, la formation et le regroupement des unités sur la base des fonctions et des marchés. Il ajoute également que les fonctions de support sont une des parties clés de l'organisation au côté du centre opérationnel.

La structure organique de l'adhocratie appelle à très peu de formalisation du comportement de la part du centre opérationnel. Pour favoriser l'innovation, l'organisation mise beaucoup sur la formation et les interactions entre les travailleurs, mettant en place de nombreux mécanismes de liaison dont, parfois des postes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel. L'organisation est également divisée spontanément et organiquement en petites unités qui travaillent conjointement sur des projets spécifiques. Ces petites unités dynamiques jouissent, en plus d'une grande liberté opérationnelle, d'une décentralisation sélective des pouvoirs décisionnels gravitant autour de leur mandat. Pour articuler cette décentralisation et faciliter l'intégration des différentes unités, l'organisation adhocratique est composée de multiples cadres de différents niveaux.

Préalablement à l'identification des différences et similitudes, entre les conclusions et Gangloff-Ziegler et les nôtres, rappelons que Gangloff-

Ziegler s'est penchée sur espaces de travail collaboratif au sens large, alors que notre recherche porte sur les espaces de coworking plus spécifiquement. Quelques différences peuvent, par conséquent, être dues à cette différence d'objet de recherche.

La structure adhocratique en est une spécialement conçue pour l'innovation, par contre, les espaces de coworking n'ont pas tous cet objectif et lorsqu'ils ont cet objectif, celui-ci n'occupe pas toujours une proportion importante du temps des travailleurs. Alors que l'adhocratie innovera pour répondre aux besoins de sa clientèle, l'espace de coworking innovera plus largement. Alors que les travailleurs, lorsqu'ils innoveront, le feront pour leur clientèle, qu'elle soit privée ou communautaire, mais l'espace de coworking innovera pour sa propre clientèle, les travailleurs de l'espace et souvent également pour la communauté locale dans laquelle s'est inscrite l'espace, et ce peu importe le statut juridique de l'espace.

La différence principale concernant l'objectif de la configuration est que l'objectif de l'espace de coworking, son processus de production, ne sera pas forcément lié à l'innovation. Rappelons que l'espace de coworking a un processus de production dans lequel l'intrant est le travailleur ayant du travail à effectuer, l'extrait est le travailleur ayant effectué du travail avec une valeur ajoutée. L'espace de coworking innovera parfois pour aller créer cette valeur ajoutée, mais son objectif ne sera pas forcément de mobiliser les travailleurs sur des projets innovants extérieurs à leurs tâches individuelles et encore moins de les regrouper en sous-unités de projet.

Ce qui nous amène à une autre différence majeure entre la structure adhocratique et les espaces de coworking, la présence et le rôle des cadres. Dans les structures adhocratiques, les cadres sont nombreux, ils peuvent prendre le rôle de chargés de projet, de cadres intégrateurs de différentes fonctions, et d'autres fonctions variées pour gérer la décentralisation et l'organisation organique par unités de travail. Parallèlement, dans les espaces de coworking, nous ne retrouvons qu'un nombre très restreint de cadres qui occupent des fonctions administratives, opérationnelles et de gestion de communauté. Ainsi, nous retrouvons très peu de cadres, mais qui effectuent un éventail très large de tâches dans l'espace.

Alors que ces différences fondamentales éloignent conceptuellement les espaces de coworking des structures adhocratiques, il existe également des éléments de similitude. Parmi ces éléments de similitudes, nous retrouvons premièrement l'utilisation très répandue de l'ajustement mutuel dans les espaces de coworking. Ensuite, une absence de standardisation des procédés, des résultats et du savoir, tel qu'identifié dans Gangloff-Ziegler. La standardisation par les normes est par contre un élément très présent dans les espaces de coworking, principalement mis en place par l'endoctrinement et la socialisation des membres. Une autre similitude serait le fait que le sommet stratégique est peu développé dans les espaces de coworking, généralement composé d'une personne seule ou d'une petite équipe et qui est généralement peu formalisé. Par contre, dans certains espaces, le SS est très développé, comme dans le cas d'Ecto où les travailleurs composent le SS et assument de nombreuses responsabilités. Finalement, dans le cas de

l'adhocratie, dû à l'absence de standardisation, pratiquement aucune technostucture n'est nécessaire. Dans les espaces de coworking, la standardisation par les normes prend place par endoctrinement et socialisation et ne nécessite donc pas de technostucture en tant que telle. Les autres rôles de la technostucture, par contre, sont présents, entre autres, sous forme de formations et de conférences effectuées pour pallier la gestion de la croissance des entreprises destravailleurs.

En définitive, une meilleure compréhension des différences et similitudes dans la structure et l'organisation des espaces de travail collaboratif et des espaces de coworking permettra aux gestionnaires d'espace de coworking de formuler des mesures d'organisation du travail plus ciblées et arrimées sur les spécificités des configurations de ces espaces. Comprendre ces nouvelles organisations participera à faire en sorte d'approfondir la compréhension du milieu et du monde scientifique sur les évolutions de l'organisation du travail pour mieux y répondre et élargir la compréhension de ces nouvelles organisations.

En ce qui concerne le cadre conceptuel plus particulièrement, cette étude permet d'identifier quelques nuances à apporter à la théorie des configurations organisationnelles. Dans un premier temps, tel que mentionné dans la section des limites de la théorie du chapitre 3, une analyse utilisant ce cadre conceptuel peut forcer les associations entre les organisations réelles et les organisations idéales. Ce qui appelle à une distorsion de la réalité lors de l'analyse et peut entraîner une mauvaise conclusion, au lieu d'une conclusion nulle. L'analyse des espaces de

coworking avec la théorie des configurations organisationnelles met donc peut-être en évidence la nécessité de moderniser une fois de plus la théorie. Celle-ci, ne comprenant pas directement une organisation collaborative, une mise à jour semble s'imposer, d'autant plus que nous avons souligné l'importance croissante que ces organisations vont prendre.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés à l'organisation du travail dans les espaces de coworking en employant la théorie des configurations organisationnelles de Mintzberg (1990). Nous avons commencé ce travail avec une mise en contexte du phénomène du coworking. Nous avons démontré l'importance de ce phénomène en présentant l'historique du phénomène et les probabilités de croissance à venir. Ensuite, au second chapitre, nous avons présenté une première partie de notre revue de littérature sur le thème de l'organisation du travail. La seconde partie de notre revue de littérature, axée sur le phénomène des espaces de coworking nous a permis d'approfondir davantage ce que nous avons commencé à aborder au premier chapitre. Effectivement, dans cette partie, nous avons proposé notre définition des espaces de coworking, issue d'une synthèse des autres définitions. Nous avons également abordé le thème de la valeur ajoutée aux espaces de coworking et avons présenté deux étendues des formes de collaboration et de facilitation, permettant de mieux comprendre les espaces de coworking. Ce chapitre s'est conclu avec le développement de notre problématique de recherche, l'énoncé de notre question de recherche, ainsi que la formulation de trois objectifs. Le troisième chapitre de cette recherche a présenté le cadre conceptuel de notre analyse. Dans ce chapitre, nous avons défini les thèmes de l'organisation du travail, des espaces de coworking et avons présenté le modèle d'analyse retenu : la théorie des configurations organisationnelles de Mintzberg. Pour approfondir les connaissances globales concernant les espaces de coworking et mieux comprendre le fonctionnement et l'organisation des

espaces de coworking pour mieux agir sur ceux-ci, nous avons opté pour une méthodologie qualitative exploratoire. Une fois ce cadre conceptuel décrit, nous avons présenté le cadre méthodologique de notre recherche qui a compris une justification complète de nos choix méthodologiques. Le cinquième chapitre est celui de l'analyse des résultats obtenus par l'application du cadre conceptuel sur nos données, collectées en suivant notre cadre méthodologique. Dans ce chapitre, en plus des deux étendues relatives à la collaboration que nous avons présentées, l'étendue des formes de collaboration et celle des actions visant à favoriser la collaboration, se trouve notre compréhension des espaces de coworking en fonction des configurations de Mintzberg. Nous avons donc associé les espaces de coworking à une configuration idéale. Cette association sert à participer à la compréhension de ces nouvelles organisations. Avec le cadre de Mintzberg, nous pouvons réaliser un premier effort de compréhension de ces espaces, au niveau structurel et opérationnel. Ce cadre conceptuel nous permet de baliser les concepts organisationnels que nous devons observer pour mieux comprendre le processus de production des espaces de coworking et la manière dont ceux-ci coordonnent le travail, alors que le propre de ces organisations est l'indépendance originelle de ses membres. L'analyse des résultats a ensuite été suivie par la discussion, le chapitre six, dans lequel nous avons traité d'une différence importante entre nos résultats et notre cadre conceptuel au niveau des motivations à la décentralisation. Dans ce chapitre, nous avons également effectué une comparaison entre les résultats obtenus par Gangloff-Ziegler (2009) et les nôtres. Dans cette comparaison, nous avons relevé des différences importantes, tant au niveau des conclusions que de la méthode d'analyse suivie.

Concernant plus particulièrement la collecte des données, nous avons sélectionné, à travers le bassin d'espaces de coworking du Québec, quatre espaces que nous jugeons représentatifs de la réalité de la scène du coworking au Québec. Une fois la sélection des espaces effectuée, nous avons pris contact avec les gestionnaires des espaces afin de réaliser des entrevues semi-dirigées avec au moins un d'entre eux pour chaque espace. La seconde ronde d'entrevues semi-dirigées a été réalisée avec des membres des espaces de coworking qui ont été soit référés par les gestionnaires ou se sont présentés comme volontaire à un appel à tous effectué par le gestionnaire de l'espace.

De plus, des séances d'observation ont servi à la récolte de données supplémentaires et nous ont permis de vivre le coworking. Ces séances d'observation ont prises place dans deux des quatre espaces sélectionnés initialement pour colliger et compléter certaines informations amassées durant les deux rondes d'entrevues. L'analyse de documentation a également été utilisée pour la triangulation des données. Les entrevues données ont ensuite été codées et les différentes données recueillies ont été analysées en fonction de notre cadre conceptuel.

La présente recherche, nous l'estimons, a atteint les objectifs fixés initialement. En plus de présenter une analyse plus approfondie du phénomène des espaces de coworking et de leur analyse en fonction de la théorie des configurations organisationnelles, la recherche a permis de dégager des contributions supplémentaires. Effectivement, trois résultats en particulier peuvent être considérés comme des

contributions plus singulières. Le premier est l'identification du processus de production des espaces de coworking, ce qui permet une analyse plus juste des espaces de coworking; on ne peut prétendre à l'analyse des processus organisationnels d'une organisation sans en connaître préalablement la production. Le second est la formulation de deux étendues des formes de collaboration et de facilitation de collaboration : les modes de collaborations prenant place dans les espaces de coworking et les actions de facilitation pouvant favoriser la collaboration dans les espaces de coworking. Puis, le troisième résultat dont il est question est d'avoir associé, en fonction de l'analyse de données, une configuration organisationnelle au sens de Mintzberg (1990) aux espaces de coworking.

La recherche comporte également certaines limites qui doivent être prises en compte durant la lecture de ce travail et en particulier des résultats.

1. L'échantillon d'espace de coworking utilisé pour la collecte des données est limité comparativement au nombre croissant d'espace de coworking. La taille relative de l'échantillon limite donc l'analyse et la production de résultats généralisables ou représentatifs à l'échelle du phénomène du coworking globalement.
2. La nouveauté du phénomène des espaces de coworking et son évolutivité font en sorte qu'il est difficile de figer ce phénomène encore en formation dans le cadre d'une recherche. Plusieurs pratiques sont encore à être créées et plusieurs pratiques seront appelées à disparaître dans les prochaines années, voire les prochaines années, il est donc important de maintenir une veille au niveau de pratiques de ces espaces.

3. Certaines organisations peuvent mettre en place des initiatives de coworking sans se définir comme telles ou sans le savoir. Apportant ainsi une autre limite à l'étude des espaces de coworking de manière générale.
4. Encore très peu de recherches s'intéressent aux espaces de coworking et encore moins à l'organisation du travail prenant place dans ces espaces. Ce qui fait en sorte que notre étude ne peut s'appuyer sur des recherches antérieures.
5. Les deux étendues identifiées dans le chapitre de la revue de littérature nous permettent d'apprécier une grande variété d'espaces de coworking issue de diverses valeurs fondatrices. Une autre limite de cette étude serait que nous avons sélectionné un échantillon d'espaces adoptant sensiblement les mêmes valeurs, des valeurs proches des valeurs fondatrices des espaces de coworking. Ainsi, l'échantillon ne comprend aucun espace représentant le côté un peu plus immobilier du coworking.

Considérant ces limites, il nous est possible de formuler certaines recommandations et pistes de recherche pour de futures études. Dans un premier temps, nous recommandons l'utilisation d'un plus grand échantillon pour de futures recherches. L'échantillon devrait à la fois être élargi au niveau de la quantité d'espaces de coworking étudiés, mais également quant au nombre de participants à la recherche au sein de ces espaces. Un effort devrait également au niveau de la méthode de recrutement des participants membres des espaces. Dans notre recherche, dans deux espaces le recrutement des participants membres s'est effectué par un appel à tous. Par contre, cette méthode biaise légèrement les résultats étant donné que nous travaillons avec un échantillon de volontaires, qui sont donc probablement plus prompts à avoir une opinion forte ou biaisée par rapport au phénomène étudié. De

plus, nous recommandons également une étude au premier et au second niveau de l'organisation du travail, soit au niveau individuel et du groupe. Notre recherche s'est concentrée sur le niveau structurel des organisations des espaces de coworking, offrant une perspective sur un seul des trois niveaux qu'il est possible d'étudier. Une autre piste de recherche future serait l'étude des regroupements des espaces de coworking. Effectivement, tant sur le plan québécois que canadien, les espaces de coworking se regroupent pour travailler sur des problématiques communes. Des recherches sur les organisations regroupant les espaces de coworking ouvriraient la porte sur une quatrième dimension d'analyse de l'organisation du travail des espaces de coworking. Une autre recommandation, toujours faisant écho aux limites identifiées de cette recherche, serait de reproduire cette recherche avec un échantillon d'espace de coworking, non seulement plus nombreux, mais également composé d'espace réparti dans les différents types d'espaces, en fonction des typologies disponibles sur les espaces de coworking.

Finalement, cette recherche s'inscrit au côté des autres recherches sur le phénomène émergent des espaces de coworking dans un effort de mieux comprendre les réalités de ce milieu. Cette recherche permet d'établir une base pour de futures recherches sur l'organisation du travail dans les espaces de coworking en présentant une analyse de ces espaces en fonction du cadre conceptuel de la théorie des configurations organisationnelles

ANNEXE A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À L'ENTREVUE ENVOYÉ À TOUS LES PARTICIPANTS

Formulaire d'information et de consentement
Entrevue

Titre du projet : Les pratiques émergentes en organisation du travail dans les espaces de travail collaboratif : appel pour un nouveau modèle en organisation du travail.

Identification

Chercheur responsable : Annie Camus Département Organisation et Ressources humaines ESG UQAM

Adresse courriel : camus.annie@uqam.ca Téléphone : 514-987-3000 p.5056

Responsable du projet : Thomas Bargone-Fisette

Adresse courriel : bargone-fisette.thomas@courrier.uqam.ca Téléphone : 514-266-5717

But général du projet et direction

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre les pratiques émergentes en organisation du travail dans les espaces de travail collaboratif. Ce projet vise également à comprendre les responsabilités des décideurs dans l'élaboration des pratiques et dans leur évaluation. Ultimement, cette recherche vise à théoriser un modèle nouveau d'organisation du travail pour les entreprises du secteur des technologies. Ce projet est réalisé dans le cadre du mémoire de maîtrise de M. Thomas Bargone-Fisette, sous la direction de Mme Annie Camus, professeure au département de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

Procédures demandées au participant

Votre participation consiste à donner votre consentement à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée et présente en tant que cadre dans un espace de travail collaboratif ainsi que le regard que vous portez sur les pratiques en usage. L'entrevue, avec votre permission, sera enregistrée numériquement et durera environ 60 minutes. Le lieu et l'heure de l'entrevue ont été convenus comme étant le lieu de votre travail, le (jour) (mois) 2015 à (heure). La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

Avantages et risques

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la vision qu'ont les décideurs de l'organisation du travail dans les espaces de travail collaboratif. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de gestion que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à toute question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de l'interviewer ou chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

Anonymat et confidentialité

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls le responsable de l'entrevue et la directrice de recherche, Annie Camus, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable de l'entrevue pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits cinq (5) ans après les dernières publications.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le

responsable de l'entrevue puisse utiliser aux fins de la présente recherche (mémoire de maîtrise) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

Compensation financière

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. À la fin de la recherche, un séminaire d'information sera organisé avec les participants à la recherche, afin de vous communiquer les résultats de l'étude. Les résultats seront présentés de sorte qu'il ne sera pas possible de vous identifier ou d'identifier un autre participant. Les résultats présentés seront choisis pour mettre en valeur la structure organisationnelle de l'entreprise et les frontières organisationnelles, de cette manière nous protégerons l'anonymat pour chacun des participants à l'étude.

Des questions sur le projet ou sur vos droits?

Vous pouvez contacter M. Bargone-Fisette au numéro 514 266-5717 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche, Mme Annie Camus, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant à la recherche.

Remerciements

Votre collaboration est importante pour la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

Signatures

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant : _____

Date : _____

Nom : _____

Coordonnées : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu « au meilleur de ma connaissance » aux questions posées.

Signature du responsable du projet : _____

Date : ____/____/____

Nom : _____

Coordonnées : _____

Pour toutes les demandes :

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiant (e) responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE

Questionnaire Coworking

- 1) Vous arrive-t-il d'avoir des contacts avec d'autres membres de l'espace dans lequel vous travaillez?
- 2) Qu'est-ce qui vous a poussé à venir travailler dans un espace de coworking? Pourquoi celui-ci en particulier?
- 3) Lors de votre arrivée dans l'espace de coworking, avez-vous passé une entrevue ou un autre type de procédure de sélection? (critères sélection – profession, *fit* individu-organisation, domaine d'activité)
- 4) De quelle façon s'est passé votre premier contact avec les autres travailleurs de l'espace de coworking?
- 5) Quelles études ou expériences vous ont mené à faire ce que vous faites aujourd'hui?
- 6) Vous arrive-t-il de parler du travail que vous faites à d'autres usagers de l'espace de coworking? Décrivez ces échanges.

- ‡ Faites-vous bénéficier les autres membres de l'espace de coworking de vos compétences professionnelles?
 - ‡ Si oui, sous quelle forme et dans quel contexte? Conseils gratuits, travail coopératif, projet commun, contrat rémunéré, réseautage? Au courant d'une journée ordinaire, sur l'heure du dîner, hors de l'espace de coworking? Séances de mise en commun?
 - ‡ Quelles sont les valeurs auxquelles vous adhérez qui sont en lien avec coworking?
 - ‡ Comment décririez-vous vos rapports avec les autres usagers de cet espace de coworking?
- 11) Y a-t-il des règles que les membres ont à respecter pour venir travailler ici?
- 12) De quelle manière ces règles sont-elles mises en application?
- 13) Quels sont les services offerts aux membres par les gestionnaires de l'espace?
- 14) Utilisez-vous ces services?

- 15) Y a-t-il des activités organisées par les gestionnaires de l'espace? 16) Y participez-vous? Pourquoi?
- 17) Avez-vous déjà fait une demande à un gestionnaire de l'espace concernant l'équipement ou l'organisation d'une activité? Quelle a été sa réponse?
- 18) Au meilleur de vos connaissances, de quelle manière est organisé l'espace dans lequel vous travaillez? Comment sont prises les décisions concernant l'espace? Par qui? Comment sont-elles communiquées?
- 19) Pouvez-vous me parler de ce que vous faites et de votre rôle dans cet espace de coworking?
- 20) Comment décririez-vous cet espace de coworking? 21) Comment décririez-vous les membres de cet espace? 22) Comment décririez-vous le coworking?
- 23) Pouvez-vous me citer un exemple d'idées nouvelles ou de projets nouveaux qui ont émergé de vos collaborations dans l'espace de coworking?
- 24) En ayant en tête la situation géographique de cet espace de coworking, comment caractériseriez-vous le rôle du lieu dans le voisinage?
- 25) Pensez-vous que cet espace de coworking représente la dynamique du quartier?

26) Quel média est utilisé par l'espace de coworking pour communiquer avec ses membres?

27) Avez-vous déjà organisé des sessions de remue-méninges ou de Scrum, de façon formelle ou informelle? Pourquoi?

28) Quelles sont les forces de l'espace? 29) Quels sont ses défis?

30) Comment décririez-vous votre statut d'emploi? (à mettre dans les premières questions.)

31) Comment qualifieriez-vous la diversité de l'espace?

32) De quelle manière la diversité de l'espace de coworking est-elle utilisée pour favoriser le développement de projet ou le développement professionnel?

33) Comment naissent les comités (Ecto)? 34) Avez-vous des rituels

**

35) Comment décririez-vous l'atmosphère générale de l'espace de coworking?

36) Y a-t-il des lieux de détente dans l'espace? 37) Y a-t-il des lieux de socialisation dans l'espace?

38) Avez-vous l'impression qu'il y a des *leaders* informels dans l'espace?

39) Avez-vous l'impression que de travailler dans un espace de coworking formalise votre statut de travailleur?

40) Avez-vous quelque chose à ajouter?

ANNEXE C

GRILLE D'OBSERVATION DE SPRADLEY

	SPACE	OBJECT	ACT	ACTIVITY	EVENT	TIME	ACTOR	GOAL	FEELING
SPACE	Can you describe in detail all the places?	What are all the ways space is organized by objects?	What are all the ways space is organized by acts?	What are all the ways spaces are organized by activities?	What are all the ways space is organized by events?	What spatial changes occur over time?	What are all the ways space is used by actors?	What are all the ways space is related to goals?	What places are associated with feelings?
OBJECT	Where are objects located?	Can you describe in detail all the objects?	What are all the ways objects are used in acts?	What are all the ways objects are used in activities?	What are all the ways that objects are used in events?	How are objects used at different times?	What are the ways objects are used by actors?	How are objects used in seeking goals?	What are all the ways objects evoke feelings?
ACT	Where do acts occur?	How do acts incorporate the use of objects?	Can you describe in detail all the acts?	How are acts a part of activities?	How are acts a part of events?	How do acts vary over time?	What are the ways acts are performed by actors?	What are all the ways acts are related to goals?	What are all the ways acts are linked to feelings?
ACTIVITY	What are all the places activities occur?	What are all the ways activities incorporate objects?	What are all the ways activities incorporate acts?	Can you describe in detail all the activities?	What are all the ways activities are part of events?	How do activities vary at different times?	What are all the ways activities involve actors?	What are all the ways activities involve goals?	How do activities involve feelings?
EVENT	What are all the places events occur?	What are all the ways events incorporate objects?	What are all the ways events incorporate acts?	What are all the ways events incorporate activities?	Can you describe in detail all the events?	How do events occur over time? Is there any sequencing?	How do events involve the various actors?	How are events related to goals?	How do events involve feelings?
TIME	Where do time periods occur?	What are all the ways time affects objects?	How do acts fall into time periods?	How do activities fall into time periods?	How do events fall into time periods?	Can you describe in detail all the time periods?	When are all the times actors are on stage?	How are goals related to time periods?	When are feelings evoked?
ACTOR	Where do actors place themselves?	What are all the ways actors use objects?	What are all the ways actors use acts?	How are actors involved in activities?	How are actors involved in events?	How do actors change over time or at different times?	Can you describe in detail all the actors?	Which actors are linked to which goals?	What are the feelings experienced by actors?
GOAL	Where are goals sought and achieved?	What are all the ways goals involve use of objects?	What are all the ways goals involve acts?	What activities are goal seeking or linked to goals?	What are all the ways events are linked to goals?	Which goals are scheduled for which times?	How do the various goals affect the various actors?	Can you describe in detail all the goals?	What are all the ways goals evoke feelings?
FEELING	Where do the various feelings states occur?	What feelings lead to the use of what objects?	What are all the ways feelings affect acts?	What are all the ways feelings affect activities?	What are all the ways feelings affect events?	How are feelings related to various time periods?	What are all the ways feelings involve actors?	What are the ways feelings influence goals?	Can you describe in detail all the feelings?

ANNEXE D

LISTE DES ENTREVUES AVEC LES DATES

Entrevues complétées

Poste/Entreprise	Date	Durée	Transcript
Esplanade-Gestionnaire-	8 janvier 2016	49 minutes 53 secondes	Oui
Ecto-Gestionnaire-1	11 janvier	41 minutes 21 secondes	Oui
La Gare-Fondatrice /Gestionnaire-1	13 janvier 2016	21 minutes 40 secondes	
Ecto-Membre-1	18 janvier	55 minutes 8 secondes	Oui
FourmiliAire-	27 janvier	50 minutes 16 secondes	Oui
FourmiliAire-Membre-1	27 janvier	10 minutes 53 secondes	Oui
FourmiliAire-Membre-2	29 janvier	57 minutes 18 secondes	Oui
Ecto-Membre-2	4 février 2016	74 minutes 45 secondes	Oui
Ecto-Membre-3	5 février 2016	25 minutes 9 secondes	Oui
Salon 1861- Gestionnaire- 1	23 février 2016	41 minutes 17 secondes	Oui
Salon 1861- Gestionnaire-	10 février 2016	34 minutes 26 secondes	Oui
Salon 1861-Membre-1	10 février	25 minutes 24 secondes	Oui
FourmiliAire-Membre-3	12 février	42 minutes 30 secondes	Oui
Esplanade-Gestionnaire-	19 février	40 minutes 30 secondes	Oui
Esplanade-Membre-1	25 février	54 minutes 21 secondes	Oui
Ecto-Membre-4	1er février	43 minutes 25 secondes	Oui

ANNEXE E

GRILLE DE CODAGE

- Les parties de l'organisation
 - Centre opérationnel
 - §§ Travailleur
 - §§ Opération
 - §§ Production
 - §§ Travail
 - §§ Tâche
 - §§ Exécution
 - Sommet stratégique
 - §§ Décision
 - §§ Fondateur/fondation
 - §§ Conseil d'administration
 - §§ Propriétaire
 - §§ Organisation
 - Ligne hiérarchique
 - §§ Gestionnaire
 - §§ Organisateur
 - §§ Coordonnateur
 - §§ Évènement
 - §§ Facilitateur
 - §§ Responsable
 - §§ Gestion courante
 - Technostructure
 - §§ Analyste
 - §§ Comptabilité
 - §§ Finance
 - §§ Gestion des ressources humaines
 - §§ Formation

- §§ Adaptation
- §§ Changement
- §§ Procédure
- §§ Politique
- o Support logistique
 - §§ Service de courrier

- §§ Cafétéria
- §§ Service juridique
- §§ Support
- o Idéologie
 - §§ Valeurs
 - §§ Normes
 - §§ Visions
 - §§ Artéfact
 - §§ Tradition
 - §§ Habitudes

- Mécanismes de coordination
 - o Ajustement mutuel
 - §§ Discussion
 - §§ Échange
 - §§ Partage
 - §§ Conversation
 - §§ Organique
 - o Standardisation des compétences
 - §§ Formation obligatoire
 - §§ Formation
 - §§ Prérequis
 - §§ Dotation
 - §§ Sélection
 - o Standardisation des résultats
 - §§ Contrôle
 - §§ Attentes
 - §§ Objectifs
 - §§ Productivité
 - §§ Efficacité
 - o Standardisation des tâches
 - §§ Supervision
 - §§ Exécution du travail
 - §§ Geste opératoire

- §§ Politique
 - §§ Procédure
 - Supervision directe
 - §§ Supervision
 - §§ Contrôle
 - §§ Planification
 - §§ Surveillance
 - §§ Règles
 - Standardisation par les normes
 - §§ Conformité
 - §§ Valeurs
 - §§ Normes
 - §§ Habitude
 - §§ Quotidien
 - §§ Façon de faire
 - §§ Savoir-être
 - §§ Attitude
- Paramètres de conception
 - Décentralisation verticale et horizontale
 - §§ Comité
 - §§ Prise de décision
 - §§ Consultation
 - §§ Décentralisation
 - §§ Vote
 - §§ Élection
 - Formalisation du comportement
 - §§ Règles
 - §§ Conformité
 - §§ Comportement
 - §§ Ordre
 - Formation
 - §§ Formation
 - §§ Atelier
 - §§ Éducation
 - Socialisation
 - §§ Discussion
 - §§ Rencontre
 - §§ Évènements
 - §§ Groupe
 - Endoctrinement

- §§ Conférence
 - §§ Atelier
 - §§ Communauté
 - §§ Discussion
 - §§ Valeur
 - Mécanismes de liaison
 - §§ Cadre
 - §§ Coordination
 - §§ Communication
 - Regroupement en unités
 - §§ Groupe
 - §§ Unité
 - §§ Équipe
 - Spécialisation du travail
 - §§ Compétence
 - §§ Exécution du travail
 - §§ Tâches variées
 - §§ Tâches connexes
 - Système de planification et de contrôle
 - §§ Planification
 - §§ Contrôle
 - §§ Prévision
 - §§ Encadrement
 - Taille des unités
 - §§ Collègues
 - §§ Coéquipier
 - §§ Unité
- Facteurs de contingence
 - Âge et taille
 - §§ Fondation
 - §§ Nombre de membres
 - §§ Grandeur physique des lieux
 - §§ Niveau d'équipement
 - Environnement
 - §§ Coworking
 - §§ Coworking Québec
 - §§ Concurrent
 - §§ Compétiteur
 - §§ Gouvernement
 - Pouvoir

§§ Regroupement des espaces de coworking
§§ Discussions avec des paliers de gouvernement
§§ Présence et influence dans la communauté

- **Phénomène des espaces de coworking**
 - Impressions du travailleur
 - Commentaires généraux du travailleur
 - Est-ce qu'il a visité d'autres coworking?
 - Est-ce qu'il s'implique?
- **Motivation d'aller dans un espace de coworking**
 - Isolement
 - Transport
 - Écologie
 - Séparation travail-famille
 - Exigence de son emploi
 - Autres
- **Actions de facilitation de collaboration**
 - Facilitation
 - Rencontre
 - Collaboration
- **Types de collaboration**
 - Collaboration
 - Mandat
 - Appel d'offres
 - Autres

BIBLIOGRAPHIE

- Ahrne, G., Brunsson, N. (2011), "Organization outside organizations: the significance of partial organization", *Organization*, January, vol. 18, n°1, p.83-104.
- Ahrne, G., Brunsson, N., D. Seidl, (2016), "Resurrecting organization by going beyond organizations", *European Management Journal*, 34, p. 93-101.
- Appelbaum, E. (2013). The impact of new forms of work organization on workers. *Work and Employment in the High Performance Workplace*, 120
- Aubé, C. et Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. Ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion Revue internationale de gestion* 34(2), 60-67.
<http://dx.doi.org/10.3917/riges.342.0060>
- Baudoin, C. et Smadja, A. (2009). Le droit du travail collaboratif pour un développement durable. *Marché et organisations*, 10(3), 135-154.
<http://dx.doi.org/10.3917/maorg.010.0135>
- Beauvallet, G. et Houy, T. (2009). L'adoption des pratiques de gestion lean. *Cas des entreprises industrielles françaises*, 197(7), 83-106. Récupéré de Cairn
- Becheikh, Nizar et Su, Z. « L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine ». *Revue française de gestion*, 31, 154 (2005), p.93.
- Berggren, C. et Rehder, R. (1994). Uddevalla and Saturn: The Quest for More Competitive and Humanistic Manufacturing Organizations. *International Executive*, 36(2), 223-252.
Récupéré de bth
- Bérout, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion. *Participations*, 5(1), 5-32.
<http://dx.doi.org/10.3917/parti.005.0005>

- Bevort, A. (2013). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés? *Participations*, 5(1), 33-51.
<http://dx.doi.org/10.3917/parti.005.0033>
- Boboc, A., Bouchareb, K., Deruelle, V. et Metzger, J.-L. (2014). Le coworking : un dispositif pour sortir de l'isolement? *SociologieS*
- Boubou-Laforce, É. (2013). La méthode Lean/Toyota : réduire le travailleur à l'état d'objet et déshumaniser les services de santé. *Le Collectif*.
- Bourel, F. (4 février 2015). *Le coworking en vogue à Montréal*. Récupéré le 17 mai 2016 de :
<http://journalmetro.com/plus/carrieres/715188/le-coworking-en-vogue-a-montreal/>
- Bourhis, A. (2001, mai 2011). *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*. Dans CEFRIO (dir.).
- Bourhis, A. et Wils, T. (2001). L'éclatement de l'emploi traditionnel : Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(1), 66-91.
<http://dx.doi.org/10.7202/000141ar>
- Bourque, O. (7 février 2016). *Le coworking : la revanche du travailleur autonome*. Récupéré le 16 mai 2016 de
<http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-683066-le-coworking-la-revanche-du-travailleur-autonome.php>
- Brown, G., Lawrence, T.B. et Robinson, S.L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Bruère, S. (2011). Système de production "Lean manufacturing" et qualité des emplois. Le rôle du travail d'organisation et de relation. *Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET1109*, 1-51.

- Chênevert, D. et Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail : Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 134-159.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35(3), 53-61. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.353.0053>
- Cohendet, P., Grandadam, D. et Simon, L. (2008). Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs. *Management international*, 13(1), 29-43.
- Coriat, B. (1979). *L'atelier et Le chronomètre : essai sur le Taylorisme, le Fordisme et la production de masse*. Paris : Christian Bourgois
- Crozier, M., & Friedberg, E.. *L'acteur et le système*. Paris : Points, 1977.
- Dassbach, C.H.A. (1991). The Origins of Fordism: The Introduction of Mass Production and the Five-Dollar Wage. *Critical Sociology*, 18(1), 77. Récupéré de Periodicals Archive Online
- Deskmag. [s.d.]. Deskmag 2016 coworking forecast. Récupéré le 17 mai 2016 de : <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2013). The Role of Physical Space in Collaborative Workplaces Hosting Entrepreneurs: The Case of the 'Beehive' in Paris. *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices*, 117.
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2014, mai). Exploring the everyday life of entrepreneurs in a coworking space. Dans Communication présentée à la Conférence annuelle de l'AIMS Rennes : Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique.
- Fabi, B. et Jacob, R. (1994). Se réorganiser pour mieux "performer". *Revue Gestion*, 19(3), 48-58.

- Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : Quelques pistes de gestion prometteuses. *Revue Gestion*, 24(3), 102-113.
- Folie-Boivin, É. (28 octobre 2013). *Le coworking : le travail nomade à valeur ajoutée*. Récupéré le 16 mai 2016 de : <http://www.ledevoir.com/societe/consommation/391082/le-coworking-le-travail-nomade-a-valeur-ajoutee>
- Fournier, D., Guberman, N., Beeman, J. et Gervais, L. (1997). L'organisation du travail dans des groupes de femmes. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 83-98.
- Gagnon-Paradis, I. (16 avril 2016). *Montréal en mode « coworking »*. Récupéré le 17 mai 2016 de : <http://www.lapresse.ca/vivre/societe/201604/15/01-4971661-montreal-en-mode-coworking.php>
- Gaior, C. (24 mars 2016). *Cultiver l'esprit de communauté : Les 3^e lieux à la conquête de Montréal*. Récupéré le 16 mai 2016 de : <http://www.journaldemontreal.com/2016/03/24/cultiver-lesprit-de-communaute-les-3e-lieux-a-la-conquete-de-montreal>
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). *Les freins au travail collaboratif*. St. Louis : Federal Reserve Bank of St Louis.
- Gauthier, B. et al. (2003). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gavrancic, A., Courcy, F. et Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée? *Gestion*, 34(2), 68-74. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.342.0068>
- Grachev, M. et Rakitsky, B. (2013). Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. *Journal of Management History*, 19(4), 512-527. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JMH-05-2012-0043>

- Grandadam, D., Simon, L., Marchadier, J. et Tremblay, P.-O. (2010). Gérer des communautés de création : Ubisoft Montréal et les jeux vidéo. *Gestion*, Vol.35(4), 56-63.
<http://dx.doi.org/10.3917/riges.354.0056>
- Grant, A.M. et Parker, S.K. (2009). 7 redesigning work design theories : the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Gressier, A. (2009). Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif : les communautés de pratique. *Marché et organisations*, 10(3), 113-134.
<http://dx.doi.org/10.3917/maorg.010.0113>
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic Model of Work Organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(4), 463-480.
<http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s13132-011-0064-5>
- Harisson, D., Laplante, N. et St-Cyr, L. (2001). Cooperation and resistance in work innovation networks. *Human Relations*, 54(2), 215-255.
- Höpfl, H. et Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767-788.
- Huberman, M. et Lanoie, P. (1999). L'aménagement et la réduction du temps de travail : Leçons à tirer de cinq expériences québécoises. *Gestion*, 24(3), 32-41.
- Jacques, G. (14 janvier 2016). *Tendances 2016 : coworking, un séduisant collectif*. Récupéré le 16 mai 2016 de :
<http://www.infopresse.com/article/2016/1/14/coworking-seduisant-collectif>
- Laforest, T. (2009). *Agir sur l'organisation du travail au niveau local*. Montréal : FIQ Montréal.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker.

Lapointe, P.-A., Cucumel, G., Bélanger, P.R. et Lévesque, B. (2005). Différentes logiques d'innovation en milieu de travail. *Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, ET0501*, 1-85.

Le Lay, S. (2009). L'introuvable renouvellement de l'organisation du travail. *Entretien avec Thierry Rochefort*, 58(2), 14-20.
<http://dx.doi.org/10.3917/mouv.058.0014>

Lemieux, J.-G. (1999). Les modes d'organisation du travail dans une entreprise de développement économique communautaire : le cas de la Coopérative Boréal. *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, 5(1), 159-167.
<http://dx.doi.org/10.7202/026256ar>

Loizides, G.P. (2004). *Deconstructing Fordism: Legacies of the Ford sociological department*. (Ph.D.). Western Michigan University, Ann Arbor. Récupéré de ProQuest Dissertations & Theses Full Text.

Lottridge, D. (2004). Work at the Uddevalla Volvo Plant from the perspective of the demand-control model. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(5), 435-440.

Lorenz, E., Valeyre, A. (2005) Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15. *The Journal of Industrial Relations*, 47 : 424-442. doi:10.1111/j.1472-9296.2005.00183.x

Malleret, V. (2004). Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle. *Gérer et comprendre*(78), 32-44.

Mark, G. et Su, N.M. (2010). Making infrastructure visible for nomadic work. *Pervasive and Mobile Computing*, 6(3), 312-323.

- Meerwarth, T.L. (2008). Disentangling patterns of a nomadic life. *NAPA Bulletin*, 30(1), 102-117.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, 15(1), 121-139.
Récupéré de ABI/INFORM Complete
- Miles, R. et Snow, C. (1978). *Organization strategy, structure, and process*. New York : Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H., Behar, J.-M. et Tremblay, N. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Paris : les Éd. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : les Éd. d'Organisation
- Montminy, M.-J. (2 mai 2016). *Un espace de cotravail inauguré à Trois-Rivières*.
Récupéré le 17 mai 2016 de : <http://www.lapresse.ca/le-nouvelliste/affaires/201605/02/01-4977342-un-espace-de-cotravail-inaugure-a-trois-rivieres.php>
- Moriset, B. (2014). Créer les nouveaux lieux de la ville créative Les espaces de coworking.
- Newman, J. (2015, 11/08/2015 Nov 08). Building a coworking community. *McClatchy --- Tribune Business News*.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people : strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313. Récupéré de bth
- Ohno, T. (1989). *L'esprit Toyota*. Paris : Masson
- Oldenburg, R. (2001). *Celebrating the third place: Inspiring stories about the " great good places" at the heart of our communities*. New York : Da Capo Press.
- Pierre, X. et Burret, A. (2014). Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? *Entreprendre & Innover*, 23(4), 20-30.
<http://dx.doi.org/10.3917/entin.023.0020>

- Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York : Basic books.
- Réglol, O. et Bélanger, P.R. (2003). Le KAIZEN : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats, Volet 1 : Revue de la littérature. *Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques*, 1-43.
- Rehder, R.R. (1994). Saturn, Uddevalla and the Japanese lean systems: paradoxical prototypes for the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-31. Récupéré de bth
- Robertson, A. (2015) *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*. MacMillan.
- Rochat, L., Gonik, V. et Danuser, B. (2011). Passer d'un modèle de fonctionnement associatif à un modèle institutionnel : une analyse des transformations de l'organisation du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*(13-2)
- Roy, M. et Audet, M. (2003). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.274.0043>
- Roy, M., Guindon, J.-C., Bergeron, J.-L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). Équipes semi-autonomes de travail : Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises. *Bilans de connaissances, IRSST*(1-94)
- Roy, M., Guindon, J.-C. et Pelletier, C. (2000). Équipes semi-autonomes de travail, Description et préoccupations de 12 entreprises manufacturières québécoises. *Étude et recherches, IRSST*, 1-73.
- Silva, F. et Ben Ali, A. (2010). Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*, 36(6), 340-365. <http://dx.doi.org/10.3917/mav.036.0340>

- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126.
<http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.002>
- Sinha, K.K. et Andrew, H.V.d.V. (2005). Designing Work Within and Between Organizations. *Organization Science*, 16(4), 389-408.
 Récupéré de ABI/INFORM Complete
- Smith, V. (1997). New forms of work organization. *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339. Récupéré de ABI/INFORM Complete; ProQuest Social Sciences Premium Collection
- Sparrow, P.R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization What is in store for the future of work? *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 202-218.
 Récupéré de ABI/INFORM Global
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
<http://dx.doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York (New York) : Rinehart & Winston.
- Spreitzer, G., Bacevice, P. et Garrett, L. (2015). What your firm can learn from coworking spaces. *Harvard Business Review*, 93(9), 28-30. Récupéré de bth
- Spreitzer, G., Garrett, L. et Bacevice, P. (2015). Should Your Company Embrace Coworking? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 27-29. Récupéré de ABI/INFORM Complete
- St-Onge, S., Audet, M., Haines V., Guerrero, S. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (3^e édition). Montréal : Gaétan Morin Éditeur, Chenelière Éducation.
- Sukin, G. (2013). Coworking in Colorado. *ColoradoBiz*, 40(8), 28-33.
 Récupéré de ABI/INFORM Complete

- Surman, T. (2013). Building social entrepreneurship through the power of coworking. *innovations*, 8(3-4), 189-195.
- Sykes, K. (2014). coworking: a workplace paradigm shift. *Contract*, 55(6), 140-145. Récupéré de bth
- Taskin, L. et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille et temps de travail; de nouveaux enjeux sociétaux les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques.* : Télé-université, Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Audebrand, L.K. (2003b). *Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir.* : Télé-université, Université de Québec.
- Tremblay, D. G., Chevrier, C., & Di Loreto, M. (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail. *note de recherche, Montréal, Chaire Bell en technologies et organisation du travail.* Récupéré de teleuniversite.ca
- Tremblay, D.-G. et Najem, E. (2010). Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi? *Gestion*, 35(1), 108-117. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.351.0108>
- Turenne, M. (28 mars 2016). *Boom des travailleurs autonomes : Les espaces à bureaux collectifs fleurissent partout au Québec.* Récupéré le 17 mai 2016 de : <http://www.journaldemontreal.com/2016/03/27/boom-des-travailleurs-autonomes>