

**Titre : Les transformations de l'espace et du modèle hybride du travail par les aires ouvertes : les effets du télétravail sur la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle**

Rubrique : Article de recherche

### Auteur(s)

- 1 : Tawfiq Alla, doctorant
- 2 : Stéphane F. Roume, postdoctorant
- 3 : Diane-Gabrielle Tremblay, professeure

Citation : Alla, T., Roume, S. F. et Tremblay, D.-G. (2024). Les transformations de l'espace et du modèle hybride du travail par les aires ouvertes : les effets du télétravail sur la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle. *Ad Machina*, 8(1), 2-23. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1834>

---

### Affiliation des auteurs

1 : Télug

Courriel : tawfiq.alla@telug.ca

2 : Télug

Courriel : st.roume@gmail.com

3 : Télug

Courriel : diane-gabrielle.tremblay@telug.ca

---

### Remerciements

---

### Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Après la période de confinement, les aires ouvertes et le télétravail ont progressé. Nous avons étudié six organisations (publiques, privées et en économie sociale) au Québec et effectué des entretiens semi-dirigés (n=66) de février à octobre 2023. Nous avons observé les adaptations dans l'articulation entre le retour progressif au sein de l'aire ouverte et le télétravail à domicile, une flexibilité du temps de travail et enfin, une meilleure conciliation entre les vies personnelle et professionnelle. Cette étude permet d'actualiser des résultats concernant les aires ouvertes, avec l'expansion du télétravail, mettant ainsi en évidence que le lieu de travail s'est significativement déplacé vers le domicile des employés. Cela a engendré une nouvelle organisation horaire et spatiale des familles : la famille est donc une institution qui se voit évoluer en conséquence. Le lieu de travail mis à disposition devient quant à lui, en grande partie, un lieu de socialisation.

## Abstract


*After the Covid-19 confinement period, telework and open spaces gained momentum. Six organizations (public, private and in social economy) were studied in the province of Quebec, and 66 semi-structured interviews were carried out between February and October 2023. Adaptations in the articulation between progressive return to open space offices and working from home were observed, and noted was a flexibility in working time and better work-life reconciliation. This study updates past research on work open-spaces, with the increase in telework, showing that the workplace has significantly moved towards employee homes. This has generated a new long-term organisation of family time and space. Consequently, while the family institution has evolved, the workplace becomes a place for socialising.*

## Mots clés

Modèle hybride, télétravail, aires ouvertes, conciliation vies personnelle et professionnelle, famille

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



# Les transformations de l'espace et du modèle hybride du travail par les aires ouvertes : les effets du télétravail sur la conciliation entre les vies personnelle et professionnelle

Tawfiq Alla  
Stéphane F. Roume  
Diane-Gabrielle Tremblay

## Introduction

Au cours des dernières décennies, le concept des aires ouvertes a progressé en raison de l'aménagement des bureaux où les employés travaillent dans un espace partagé, sans cloisons physiques ni murs séparant les postes de travail. Les bureaux individuels traditionnels sont remplacés par un grand espace ouvert, avec des bureaux, des tables ou des postes de travail partagés, en nombre réduit la plupart du temps en fonction du nombre d'employés susceptibles d'être sur place. Les employés peuvent généralement voir – ainsi qu'entendre – leurs collègues, y compris les gestionnaires. Étant donné le nombre réduit de places, le partage du temps de travail entre la présence sur les lieux de travail s'articule nécessairement avec le télétravail à domicile, plaçant d'un côté les acteurs à proximité les uns des autres lorsqu'ils travaillent sur site et, d'autre part, favorisant une collaboration à distance (Truchot, 2016). Ceci aurait aussi des effets sur la satisfaction du point de vue de l'articulation travail-famille, ou des vies professionnelle et personnelle.

Si les aires ouvertes partagent certaines caractéristiques avec les espaces de *coworking* et les *flex-office*, il arrive justement que des aires ouvertes incluent aussi des espaces de *coworking*. De même, les espaces de *coworking* s'apparentent aux espaces ouverts, ce qui prête parfois à confusion quant à leurs appellations et ce qui s'y pratique (Tremblay *et al.*, 2022). En effet, les bureaux sont partagés dans ces deux conceptions et le principe de réservation de bureau est pratiqué autant dans les aires ouvertes que dans le *coworking*. Le constat fait sur les espaces ouverts ces dernières années est qu'ils se développent davantage dans tous les secteurs (public, privé et économie sociale) et ce, surtout depuis la période de COVID-19, où les mesures de confinement ont été déployées. Certaines entreprises regroupent différents services ou métiers dans ces espaces ouverts et font même la promotion de cette transversalité, potentiellement favorable à la créativité et à la collaboration (Baron, 2023). Cependant, une augmentation concurrente du télétravail à domicile est observée, et cette progression s'ajoute aux changements organisationnels observés dans la foulée de la période de confinement associée à la COVID-19. Le télétravail a montré qu'une autre expérience spatiale du travail était possible, pertinente, efficace et donc « légitime » : celle qu'offre l'espace domestique (Cihuelo et Piotrowski, 2023). Nous verrons toutefois que ce changement organisationnel peut avoir un effet positif sur la conciliation des temps sociaux, certaines personnes considérant que la réduction des temps de déplacement améliore cette conciliation, alors que d'autres considèrent qu'elle peut avoir un effet négatif, puisque le travail s'immisce alors dans l'espace privé ou familial.

Ceci a des effets importants sur la frontière entre le temps de travail et le temps hors travail (Vayre, 2019) et par conséquent, des effets sur l'articulation entre les vies personnelle et professionnelle. Trois éléments clés sont souvent cités dans la majorité des travaux portant sur le télétravail pour caractériser cette forme de travail : le ou les lieux de télétravail (à distance de l'entreprise de rattachement), la ou les temporalités du télétravail (temps plein ou temps partiel) et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Sardeshmukh *et al.*, 2012; Vayre, 2019; Vega *et al.*, 2015). Aussi, l'usage des TIC se

généralise dans un contexte où les frontières des entreprises se redessinent à l'échelle globale (délocalisations, sous-traitances) comme à l'échelle des pratiques des salariés (imbrication plus grande entre le travail et le hors travail, possibilité accrue d'exercer son activité professionnelle en dehors des murs de l'entreprise). Les modalités de contrôle des salariés, les formes de discipline au travail, les conditions d'exercice de l'autorité connaissent également des changements importants (Rey et Sitnikoff, 2006).

Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés à cette nouvelle articulation des temps et des lieux de travail, alors que les entreprises de tous les secteurs optent pour le réaménagement de leurs bureaux et l'alternance du travail entre la présence en aires ouvertes et les journées en télétravail à domicile, accordées aux salariés depuis la crise liée à la COVID-19. Ces transformations soulèvent de nombreuses questions, non seulement du point de vue de la socio-économie du travail mais aussi en sciences de gestion. On s'intéresse à l'effet combiné du travail en aires ouvertes et son articulation avec le télétravail, ou du modèle hybride, sur l'organisation des temps sociaux. Les enjeux sont considérables dans le contexte postpandémique des transformations du travail où le télétravail est devenu courant et où le retour au « bureau » est prévu en fonction de la rotation des présences. Il s'agit en réalité, la plupart du temps, de nouveaux bureaux partagés, puisque certaines organisations ont réaménagé leurs bureaux pendant le confinement, réduisant d'autant la superficie. Les aires ouvertes ont ainsi été développées au sein des organisations, sous forme de bureaux non attitrés ou de bureaux partagés. Ce nouvel agencement où les bureaux sont non attitrés dans un espace réduit nécessite donc *de facto* que les employés n'aillent pas tous simultanément au « bureau », car ce dernier ne pourrait pas tous les recevoir dans de bonnes conditions de travail; c'est donc le domicile qui remédie à cette réduction d'espace.

Dans ce contexte, nous nous intéressons à l'organisation du travail en aires ouvertes articulée avec le télétravail à domicile. Notre question de recherche principale porte ici sur les stratégies mises en place pour la conciliation entre les vies professionnelle et familiale ou personnelle dans les nouveaux espaces de travail. Désormais, les procédures de réaménagement des espaces de travail et les rotations des équipes sur les aires ouvertes se traduisent par une moyenne de deux ou trois jours au bureau et souvent trois jours de télétravail à domicile par semaine (Canada, 2023). Ceci conduit à nous interroger sur l'effet de ce modèle hybride sur l'enjeu de l'articulation travail-famille pour les salariés fréquentant ces espaces. Les divers types d'organisation du temps de travail et surtout leur articulation avec le nombre de jours en présentiel ou de télétravail ont des effets sur la conciliation entre les vies professionnelle et personnelle, la satisfaction, la collaboration, le bien-être des employés et l'intention de rester ou de quitter l'organisation. Pour étudier les stratégies mises en place par les salariés pour l'articulation entre les vies professionnelle et familiale ou personnelle, nous avons également relevé les caractéristiques du modèle hybride puisque les effets peuvent varier selon les modalités de mise en place.

Cette recherche a permis de mettre en évidence les avantages tirés de l'organisation hybride du travail, soit l'articulation entre le télétravail à domicile et le retour progressif au sein de l'aire ouverte, la flexibilité du temps de travail et des horaires, et une meilleure conciliation des vies personnelle et professionnelle. Nous verrons qu'il peut aussi y avoir des enjeux, notamment du point de vue de l'accomplissement des tâches effectives entre site et domicile, et l'effet des injonctions familiales et professionnelles sur la gestion des temporalités sociales.

## **1. État des connaissances**

### **1.1 Transformation de l'espace de travail en aire ouverte**

L'organisation du travail est révélatrice de l'état, du mode de vie ou de l'évolution d'une société. Ainsi, les mutations des lieux de travail, leur articulation avec les enjeux organisationnels et la vie familiale sont liées à l'histoire du travail et à la relation qu'une population entretient avec son milieu de vie (Schwartz et



Echternacht, 2009). Concrètement, cela se manifeste par des préoccupations liées au sens du travail, à la place de l'autorité, au bien-fondé des nombreux modes de prescription, de contrôle et de communication de données en place dans les entreprises. Parallèlement, le développement des outils de communication et des technologies bouscule les stratégies d'entreprise et la diffusion de l'information dans un monde d'hyperconnexion (Grosjean et al., 2016). C'est dans ce contexte qu'émergent de nouvelles formes d'organisation du travail, dont les effets peuvent être favorables ou défavorables à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle.

Si le monde du travail est en constante évolution, l'utilisation des technologies d'information et de communication a transformé les façons de travailler et permet aujourd'hui l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail (*new ways of working*), plus flexibles et offrant aux organisations de nombreux avantages, notamment d'ordres financier, organisationnel et environnemental (Brunet, 2020). La vie professionnelle étant davantage numérique, informelle, flexible et mobile qu'auparavant, de nombreuses organisations ont adopté de nouvelles formes d'organisation du travail comme celle du lieu de travail basé sur l'activité (*activity-based flexible office*) (Bertier et Cochard, 2021). Dans cette configuration, le lieu de travail basé sur l'activité est caractérisé par l'ouverture de l'environnement de travail, l'utilisation flexible des espaces de travail liés à l'activité, le partage des postes de travail (non assignés) et l'utilisation des technologies d'information et de communication (Murray, 2019). L'*activity based working* est donc définie comme une manière d'aménager l'environnement de travail associé aux « nouveaux modes de travail » ou aux « *new ways of working* » (NWOW). En revanche, depuis une cinquantaine d'années, plusieurs modèles et réflexions théoriques proposant de repenser radicalement l'organisation ont émergé (Noël-Lemaître et Di Ruzza, 2014). De plus, depuis la crise liée à la pandémie de COVID-19, les espaces de travail et leur efficacité sont considérablement remis en question, aussi bien par les disciplines s'intéressant au travail que par les acteurs de ces espaces, qu'ils soient gestionnaires ou salariés (Tremblay, 2022a; Cihuelo, 2016). Les organisations se sont saisies de cette question et les modes d'organisation des espaces se sont multipliés.

On voit émerger des aires ouvertes, des espaces de coworking, des *flex-office* (Heddad, 2021) ou encore d'autres types de tiers-lieux (Kemdjji, 2021). Pourtant, tant dans les faits que dans nos représentations, il existe une séparation généralement considérée comme normale, voire souhaitable, entre le lieu de travail et le domicile, afin que le métier n'empiète pas sur la vie privée. Selon certains auteurs, si les sphères privée et professionnelle ne sont pas nettement séparées, il y a risque de produire des conflits, du stress, de l'épuisement professionnel, voire d'autres problèmes de santé (Diard et al., 2022; Dumas et Ruiller, 2014; Tremblay, 2019a). Bien que plusieurs recherches fassent état d'une réduction des temps de déplacement (Statistique Canada, 2024a) et d'une meilleure conciliation avec le télétravail (Mathieu et Tremblay, 2022; Statistique Canada, 2024b), d'autres indiquent que ce n'est pas nécessairement le cas, justement à cause de l'intrusion du travail dans l'espace privé (Haines et al., 2024). D'autres études ont mis en avant les effets négatifs du télétravail sur la charge de travail et les rapports collaboratifs avec l'entourage professionnel (Vayre, 2019a).

Toutefois, le travail dans les aires ouvertes sous l'angle de l'activité réelle, avec une lecture socio-économique du travail, n'a pas été étudié par les chercheurs s'intéressant au travail. Les transformations de l'organisation du travail en mode hybride remettent en question la place de la confiance, de l'initiative et de l'autonomie qui sont de plus en plus débattues au sein des entreprises (Bourdu et al., 2019). Les services, les objets et le travail arrivent à domicile, et chacun fait l'expérience de ne plus devoir aller les chercher ni se rendre au travail. Toutefois, cette interconnexion entre le privé et l'institution augmente aussi la porosité de la limite entre ces espaces, rendant nécessaires l'autogestion, la responsabilisation sans contrainte et donc l'autolimitation (Cattacin et Waeber, 2022). Par conséquent, la gestion parallèle du télétravail s'est ajoutée aux autres tâches effectuées au sein de ces espaces (Scaillerez et Tremblay, 2016a; Tremblay, 2022a). Selon des recherches antérieures, les bureaux à aires ouvertes au sein des organisations présentent plutôt une

vision positive. Dans certains cas, ils seraient promus pour améliorer les performances, la motivation et la satisfaction des employés (Wohlers et Hertel, 2017). Une meilleure santé et un meilleur bien-être ont été signalés parmi les employés qui ont eu la possibilité d'utiliser ce type de bureau (Danielsson *et al.*, 2015; Engelen *et al.*, 2019; Greenhaus *et al.*, 2003). Certaines études évoquent les bienfaits des bureaux agiles comme le fait d'offrir aux employés plus de choix de l'endroit où se placer pour entreprendre leurs différentes tâches; ceci serait positivement associé à la satisfaction, à la motivation et à la performance aux niveaux individuel, collectif et organisationnel (Wohlers et Hertel, 2017). Les employés qui utilisaient ces espaces de travail agiles ont signalé un engagement au travail plus élevé (Gerards *et al.*, 2018) et une meilleure santé émotionnelle; ils étaient aussi plus flexibles et collaboratifs que les employés des bureaux plus traditionnels (Clements-Croome, 2015; Danielsson *et al.*, 2015 ; Engelen *et al.*, 2019).

Par ailleurs, des travaux rapportent aussi des effets négatifs associés aux espaces ouverts. Ainsi, les études de Akudjedu *et al.* (2021), Weber *et al.* (2023) et de Wohlers et Hertel (2018) ayant rapporté les effets négatifs de la distraction font aussi référence à des situations de contraintes de temps et d'imprévisibilité accrues. Les résultats obtenus mettent en évidence les effets néfastes de l'interaction des facteurs de stress au travail sur la motivation et la fatigue des salariés (Sirola *et al.*, 2022; Sirola *et al.*, 2021). De plus, les résultats des études de Abensur (2023) et de Cihuelo et Piotrowski (2023) ont montré qu'une imbrication des lieux et des temps de travail est occasionnée par ces nouvelles formes de travail, permettant de « choisir » où travailler entre la maison et le bureau. Il en résulte un mélange entre travail et hors travail. De même que l'effacement des frontières du travail, facilité par l'usage des TIC, pose un ensemble de questions où se mêlent respect de la personne et de sa vie privée, inviolabilité du domicile, défense des droits du salarié (Rey et Sitnikoff, 2006).

## 1.2 Travail et hors travail

La progression des femmes dans l'emploi et les remaniements entraînés dans les modes d'organisation familiale ont participé à la constitution d'un important champ de recherche en psychologie du travail et des organisations ainsi qu'en sciences de gestion autour de la problématique des rapports travail/hors travail (T/HT) (Almudever *et al.*, 2019). La distinction entre le travail et le hors travail est également posée à travers cette hybridation dans la mesure où le travail peut s'immiscer dans le domicile et envahir l'espace privé. Éducation, activité professionnelle et loisirs s'enchevêtrent de plus en plus et cela remet en cause la division traditionnelle entre travail et hors travail. Néanmoins, nombre d'approches des rapports « travail/hors travail » ont rattaché le hors travail à la famille, tandis que d'autres l'ont assimilé à la vie personnelle ou privée, que l'on peut désigner par le seul mot de « vie », surtout en anglais (work/life) (Goldfinger, 1998). Ce sont les expressions « rapports travail/hors travail » et « relations entre domaines de vie » qui seront retenues ici pour la présentation des différentes approches de la notion. Il y va en effet de la reconnaissance de l'interdépendance entre le travail et les autres domaines d'investissement des sujets. Il y va également de la nécessaire prise en compte de l'interdépendance pour en limiter les effets négatifs (interférences indésirables) ou pour potentialiser les effets positifs comme les échanges de ressources transversales (Brulhart *et al.*, 2010) sous forme d'applications empiriques, ou de ressources facilitant les interactions et la coopération entre télétravailleurs et utilisateurs des espaces ouverts et parfois entre différentes organisations. Néanmoins, diverses pratiques s'attachent soit à favoriser l'articulation travail/hors travail, soit à développer la prise de conscience et la mobilisation, par le sujet, de ressources constituées en différents domaines et temps de sa vie (Almudever *et al.*, 2019). Parmi les approches qui questionnent le rapport travail/hors travail, mentionnons celle de l'équilibre/déséquilibre entre travail et hors travail (Greenhaus et Beutell, 1985; Rantanen *et al.*, 2013). Le lien intrinsèque de l'équilibre avec le bien-être psychologique de l'individu est souvent rappelé. Cependant, ce présupposé est remis en question par certains résultats de recherche montrant que les sujets rapportant la meilleure qualité de vie sont parfois ceux qui présentent un déséquilibre de leurs investissements dans le sens d'une priorisation de la famille



(Greenhaus *et al.*, 2003). Le modèle des frontières de Bulger *et al.* (2007) récuse quant à lui le présupposé d'une délimitation stricte entre domaines de vie et ce, à partir de l'identification de deux types de stratégies mises en œuvre par un sujet capable d'organiser activement ses différents rôles : l'intégration/segmentation lorsque le sujet joue sur la perméabilité des frontières; la redéfinition des espaces et des temps de travail lorsque le sujet joue sur le déplacement des frontières.

### 1.3 Aire ouverte, télétravail et conciliation

Le travail à domicile est un ancien mode d'organisation du travail, qui avait reculé avec l'industrialisation mais qui revient maintenant. C'est au fil des années que s'est développée puis précipitée la diffusion du télétravail au domicile tandis que son maintien a été favorisé au long terme (Chamoux, 2021). Il se décline dans une série d'activités salariées ou indépendantes, réalisées pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Cette conception du travail, qui redéfinit les frontières spatio-temporelles, rejoint le principe de la conciliation qui stipule que le travail et la vie personnelle sont réfléchis non pas comme deux secteurs antagonistes mais comme un ensemble à articuler ou à intégrer. *A contrario*, cette conception exige souvent une forte implication, valorisée pour la liberté et la créativité, mais remettant en question en même temps la séparation des sphères professionnelle et privée. Comme le soutiennent Rey et Sitnikoff (2006), cette thématique mêle des enjeux transversaux et nous pousse à nous interroger sur l'évolution des modes de vie, sur les nouvelles figures de l'autorité et sur de nouvelles formes de recherche du bonheur au travail ou à domicile. En somme, il s'agit de faire du télétravail dès lors que les missions qui auraient pu être exécutées au sein des locaux de l'entreprise sont effectuées par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les TIC (Gachet-Mauroz *et al.*, 2022).

Les résultats d'une étude sur les stratégies gagnantes utilisées par les télétravailleurs, pour garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, dressent un important éventail des stratégies gagnantes (Lépine Lopez *et al.*, 2023). Cette même étude mentionne le rôle d'horaires de travail réguliers et d'une routine, permettant aux télétravailleurs d'assurer leur productivité et de garder un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Une autre étude sur l'origine de la décision de devenir *coworker* montre que le télétravail est souvent retenu pour la liberté de choisir un lieu de vie et la liberté de déterminer ses horaires, dans le but de séparer les espaces pour maîtriser le temps (Flipo et Ortar, 2020). Si avant le printemps 2020, la conciliation travail-famille ne suscitait pas autant de préoccupations chez les travailleurs, l'obligation de travailler à la maison et surtout la fermeture des écoles et des garderies ont changé la donne : la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle est désormais devenue beaucoup plus fine (Agogué et Rampa, 2022). Une étude sur le personnel de secteurs différents montre que malgré la fermeture des services de garde et des écoles à divers moments au fil des mesures en vue de lutter contre la pandémie, les pères et les mères ont rapporté une conciliation facile (Tremblay et Mathieu, 2021), en partie en raison du télétravail. Cela a favorisé le développement du télétravail et la difficulté pour les organisations de ramener les travailleurs cinq jours en présentiel sur site. Par conséquent, on voit se développer des formules hybrides, alliant télétravail et présence occasionnelle au bureau (un à trois jours par semaine). En parallèle, le développement des aires ouvertes et des bureaux dépersonnalisés a aussi favorisé l'expansion du télétravail à domicile et le souhait des salariés de conserver le format hybride. Ainsi, les experts du travail considèrent que le taux de télétravail et le travail hybride se maintiendront dans les prochaines années (Vachon, 2022), suivant les nouvelles tendances : révolution numérique, dématérialisation de nombreux secteurs de l'économie, télétravail et la recherche d'une meilleure qualité de vie au travail (Truchot, 2022b). La tendance est donc au développement du travail hybride, avec au moins deux ou trois jours de télétravail par semaine au Québec et au Canada (Tremblay, 2022a, 2020b). Cependant, le télétravail contraint souligne des différences notables avec le télétravail conventionnel (Carillo *et al.*, 2020). En situation de crise, Carillo *et al.* (2020) ont relevé l'importance du soutien organisationnel s'agissant d'un télétravail contraint.

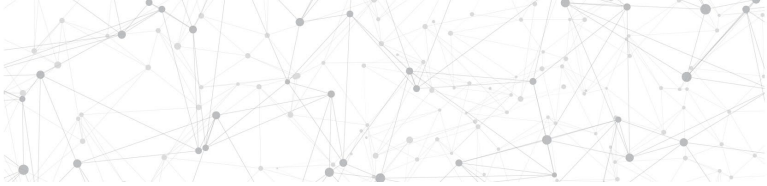
#### 1.4 Articulation espace de travail à domicile et vie familiale

La situation généralisée de travail à distance au printemps 2020 était inédite pour de nombreuses organisations, contraintes d'innover pour dépasser des mesures de conciliation travail-famille très largement insuffisantes, afin de maintenir l'engagement des employés, limiter le stress au travail et favoriser la productivité (Rampa et Agogué, 2022). Ainsi, les répercussions du télétravail sur la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont ambiguës. Certaines études relèvent les risques de confusion entre les vies privée et professionnelle et d'empiétement de l'une sur l'autre et vice versa (De Gourcy, 2016; Felstead et Jewson, 1999; Ortar, 2015, 2018). Cependant, la pratique du télétravail à domicile présente un certain nombre d'avantages (Tremblay, 2020, 2022a, 2022b). Dans un sondage, le premier avantage cité par les télétravailleurs à domicile – et par l'ensemble des télétravailleurs – est celui des horaires plus souples. De nombreux déplacements sont aussi évités grâce au télétravail (Scaillerez et Tremblay, 2016b; Taskin et Tremblay, 2010; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). Toutefois, si le télétravail à domicile présente certains avantages, il a tout de même quelques inconvénients en matière de conciliation. D'abord, ce mode de travail remet en cause la frontière fragile entre les sphères professionnelle et privée. Des risques sont liés à la porosité entre la vie privée et la vie professionnelle (Bobillier Chaumon, 2021; M.E *et al.*, 2014). Ensuite, c'est un mode de travail susceptible d'intensifier le travail. D'après la revue des écrits de Vayre (2019), c'est en évitant les déplacements et en flexibilisant l'organisation personnelle que le télétravail à domicile peut conduire à une densification du temps de travail. Cette situation a notamment été constatée pendant les politiques instaurées en vue de lutter contre la COVID-19, dans une recherche exploratoire basée sur des entretiens avec 22 télétravailleurs d'une compagnie d'assurance (Gachet-Mauroz *et al.*, 2022b). Golden *et al.* (2008) et Ruiller *et al.* (2017) concluent que la séparation physique des travailleurs de leur lieu et de leur entourage professionnel peut diminuer le sentiment d'appartenance et nourrir un sentiment d'isolement. Ceci peut poser des enjeux d'inégalités dans les lieux de travail du point de vue du genre, de l'espace occupé, etc. (Gillet et Tremblay, 2023). Le télétravail ici est indissociable de l'activité pratiquée sur site en présentiel.

#### 1.5 Conciliation travail-famille, entre tâches professionnelles et conciliation des temps sociaux

Évoquer le concept d'articulation revient à s'intéresser à l'organisation et aux pratiques de gestion des temps sociaux. D'une part, il s'agit de faire ressortir le travail d'articulation (Pizarro Erazo *et al.*, 2023) réalisé par les individus en vue d'assembler les différentes sphères d'activité dans lesquelles ils sont engagés. D'autre part, l'enjeu est de rappeler que ces dernières ne se limitent ni à la famille ni au monde professionnel; elles s'étendent également aux activités civiques, associatives ou encore de loisirs, qui sont elles-mêmes inégalement distribuées et qui participent à une production de rapports sociaux inégalitaires. Les rapports établis dans les lieux de vie sont souvent négligés dans l'étude des familles ou dans les pratiques professionnelles. La forte spécialisation des intervenants et la primauté de la perspective individuelle engendrent une forme de compréhension qui, bien souvent, ignore la vie concrète des familles dans leur contexte immédiat (Gagnier et Lacharité, 2022). Selon une enquête par questionnaire fermé menée au Québec en 1999 auprès de quelque 500 télétravailleurs (Tremblay et Najem, 2010), le premier avantage évoqué par les personnes en télétravail est le fait de bénéficier d'un horaire de travail plus souple. De ce fait, les recherches révèlent que la grande majorité des télétravailleurs considèrent que ce type de travail leur permet d'avoir plus de temps avec la famille le matin et le soir, d'être plus disponibles pour répondre aux besoins de leurs enfants, autant pour les préparer pour la garderie ou l'école le matin que pour les accueillir au retour (quitte à reprendre le travail après). Plusieurs indiquent pouvoir intercaler des tâches ménagères ou de petites réparations ou courses à faire dans leur journée de travail, libérant ainsi plus de temps pour la fin de semaine. Aussi, un rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux montre que pratiquer son activité de travail dans un espace isolé ou un coin tranquille de la maison permet plus de tranquillité et moins de distractions par les autres membres de la famille (Tremblay, 2020). Par ailleurs, les personnes qui pratiquent le télétravail et celles qui les supervisent affirment qu'il diminue le





stress et la fatigue (Chamoux, 2021; Tremblay, 2022b). *A contrario*, certaines études indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit travail-famille en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre constamment le travail (Christensen et Shenk, 1991). Cependant, d'autres recherches (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019b; Tremblay, 2020) ont fait état de problèmes liés aux adaptations au début de l'installation des outils à la maison – à souligner que les distractions sont minimisées lorsque les personnes interrogées disposent d'un endroit fermé ou isolé pour être aménagé et pouvoir y travailler confortablement. De leur côté, Felstead et Jewson affirment que ce sont surtout les femmes qui vivent de telles difficultés de séparation entre le travail et la famille lorsqu'elles travaillent à domicile (Felstead *et al.*, 2006). Il convient de rappeler le risque d'allongement des heures (quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles et annuelles) qui peut découler du télétravail, comme le mentionnent certaines études sur les formes hybrides de travail (Mathieu et Tremblay, 2022; Tremblay, 2015). De ce fait, l'éclatement spatio-temporel du travail induit par le télétravail à domicile et la présence sur site laisse encore floue la question de la flexibilité considérée différemment par les employeurs et les employés (El Akremi *et al.*, 2004). Des études ont montré que le fait de pratiquer du télétravail en continu peut engendrer un allongement de la journée de travail (Amar et Viossat, 2018). Cependant, en ce qui concerne la gestion du temps dans le cas du télétravail à domicile, des études réalisées au Québec soutiennent que ce conflit a baissé en intensité pendant et depuis la période pandémique (Mathieu et Tremblay, 2022). D'une part, il s'explique par le manque de temps, ce qui amène les parents à partager les moments qu'ils dédient au travail et ceux qu'ils consacrent ou qu'ils souhaitent consacrer à la famille et à d'autres activités (politiques, sociales, culturelles) (Tremblay, 2019b). D'autre part, plusieurs travaux ont fait état du manque de temps vécu par les parents de jeunes enfants (Christensen et Shenk, 1991; Mansour et Tremblay, 2018; Tremblay, 2019a) ainsi que des difficultés de conciliation ou des conflits entre l'emploi et la famille (Mansour et Tremblay, 2018; Nakrošienė *et al.*, 2019; Tremblay, 2019a, 2019b). Souvent, ils définissent le conflit emploi-famille comme étant le résultat d'une incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, se traduisant par le fait que l'engagement dans un rôle rend difficile l'engagement dans l'autre. Le conflit se manifeste alors puisque l'individu aurait le sentiment que les attentes du point de vue de son rôle familial sont en contradiction avec les attentes de son rôle professionnel, et vice versa (Frone *et al.*, 1996). Par conséquent, il serait nécessaire de mettre en place des mesures d'articulation emploi-famille (Rampa et Agoué, 2022b) qui pourraient atténuer ou réduire ces sources de conflit.

Quelques-unes de ces mesures agissent sur les conflits de temps pour les employés pratiquant le télétravail, tout en ayant à la maison leur famille, conjoint ou enfants. Paradoxalement, ce contexte peut être favorable à l'articulation travail-famille, notamment en matière de pratiques de conciliation travail-famille. C'est ainsi que certains obstacles informels viennent donc parfois freiner l'efficacité des télétravailleurs à domicile. Il est constaté que la culture organisationnelle peut accentuer l'ampleur du conflit emploi-famille comme elle peut l'estomper ou l'atténuer s'il y a un bon soutien organisationnel. Ainsi, si la personne ne se sent pas pénalisée, suivie ou traquée en raison de ses engagements familiaux, elle ressent moins de stress ou de difficultés de conciliation (Bernaud *et al.*, 2021).

Si la dimension de culture organisationnelle est déterminante dans la gestion du télétravail à domicile, des recherches ont soutenu que les organisations peuvent jouer un rôle médiateur favorable ou défavorable entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Or, s'il existe bien des recherches sur l'utilisation des mesures de conciliation (Galinsky *et al.*, 2005; Tremblay, 2012, 2019), il y en a nettement moins sur leurs résultats concrets, surtout pour les situations nouvelles des travailleurs pratiquant le télétravail à domicile en alternant avec les aires ouvertes. L'appui des dirigeants, des supérieurs et des collègues sur l'utilisation des différentes mesures est souvent souligné (Tremblay, 2012). Aussi, la thématique de la culture organisationnelle défavorable à l'articulation travail-famille est souvent liée au manque de soutien de l'employeur (Chrétien et Létourneau, 2010). Puisqu'il s'agit ici de fonctions, mais aussi de personnes

particulières occupant ces rôles, les comportements et la nature du lien sont importants et doivent être considérés dans l'analyse du bien-être ou la santé et sécurité au travail. Des études ont démontré que cela varie selon le contexte organisationnel (Fusulier et Tremblay, 2013; Tremblay, 2012).

Il en ressort, en somme, que l'articulation vie personnelle et vie professionnelle est un critère majeur de sélection de jours de présence à l'aire ouverte ou de télétravail à domicile et cela dépend de beaucoup de paramètres. En revanche, s'il s'exerce dans un environnement inapproprié, le télétravail est susceptible de provoquer du stress, notamment à cause du « conflit de rôles » entre la vie professionnelle et la vie privée, qui correspond à des pressions simultanées et antinomiques entre ces deux domaines. En effet, dans ce cas-là, assumer son rôle professionnel ou familial peut être complexe, source de tensions, à cause de l'implication dans l'autre rôle : l'énergie et le temps dépensés dans un domaine ne sont plus disponibles pour l'autre (Truchot, 2022a). Ce conflit est donc bien bidirectionnel : les aspects professionnels débordent parfois sur la sphère familiale et, inversement, la vie familiale peut représenter une gêne pour l'accomplissement des tâches. Mais dans tous les cas, la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée tend à s'estomper. Toutefois, une bonne conception du poste de travail peut contribuer à améliorer les conditions sur le lieu de travail (Nikovski, s. d.).

C'est donc à l'ensemble de ces éléments que nous nous sommes intéressés, pour apporter un éclairage sur la situation dans ce nouveau contexte de travail hybride en aire ouverte.

## **2. Méthodologie**

L'enquête que nous avons menée a pour objectif d'apporter des données récentes et concrètes qui manquent à ce jour au sujet du télétravail et des aires ouvertes. Nous avons donc cherché à prendre contact avec des entreprises et organisations de tous types qui sont concernées par cette nouvelle organisation du travail. Ainsi, nous avons pu étudier de manière approfondie la situation de six organisations ayant répondu positivement à notre requête. Cela nous a d'ailleurs permis d'étudier différents secteurs puisque les organisations couvrent à elles seules aussi bien les secteurs privé que publics (tant fédéral que provincial) ou d'économie sociale au Québec. Hormis une organisation qui couvrait deux espaces, à Montréal et à Québec, toutes les autres organisations se situaient à Montréal.

Nous avons réalisé une série de 66 entretiens semi-dirigés individuels d'une durée variant entre 60 et 90 minutes. Ces entretiens ont été effectués de février à octobre 2023. L'échantillonnage s'est fait selon le volontariat des employés et des gestionnaires des organisations concernées. Nous avons toutefois formulé la requête – acceptée – de pouvoir nous entretenir avec au moins deux gestionnaires dans chaque organisation. Il est à noter que sur ces 66 personnes interrogées, 47 étaient des femmes (soit environ 71 % du total), à l'image des aires ouvertes étudiées où les hommes étaient minoritaires.

Ces entretiens visaient à rassembler les informations les plus détaillées possibles sur les pratiques, les perceptions et les tendances dans les milieux de travail et aussi sur l'articulation entre les vies personnelle et professionnelle (Trzmielewski, 2020). Nous avons respecté les règles d'éthique en vigueur et un formulaire de consentement, garantissant l'anonymat a été distribué et signé par les personnes interrogées – les noms des personnes citées sont donc ici fictifs et nous ne mentionnons que le secteur de leur organisation. Leur âge et leur situation familiale, quand ils sont précisés, sont réels.

Cette recherche s'intéressant à l'activité des salariés, nous avons mené les entretiens sur le lieu de travail, dans un espace fermé, hormis quelques exceptions où les entretiens ont été effectués via Zoom ou Teams, voire au domicile des personnes interrogées. Nous avons une grille d'entretien, qui a un peu évolué au fur et à mesure des entretiens menés, puisqu'il s'agissait d'une entrevue semi-dirigée.



La diversité des 66 entretiens nous a permis d'atteindre un degré de saturation d'un point de vue méthodologique.

La transcription des entretiens a été faite manuellement en préservant les tournures de phrases coupées, mais sans garder les différentes hésitations des personnes interrogées. Pour cet article, nous avons par moment introduit des points de suspension entre crochets pour notifier que nous avons tronqué la citation. Une fois les transcriptions établies, nous avons effectué une découpe thématique (Paillé, 2017) et manuelle des passages où les personnes interrogées évoquaient l'articulation entre leurs vies personnelle et professionnelle; nous avons extrait ces citations sur un nouveau fichier dans lequel nous avons pu faire émerger les résultats qui suivent. Notons enfin que les résultats des différents terrains publics, privé et en économie sociale ont été mis en commun pour l'analyse : si nous communiquons dans les passages cités le fait que la personne est gestionnaire ou non, ce n'est qu'à titre indicatif; seuls son état matrimonial et le fait d'avoir des enfants peuvent être pertinents pour le sujet traité.

Étant donné les limites d'espace d'un article, nous présentons ici uniquement les citations qui nous semblent les plus représentatives de l'ensemble des entretiens et des idées principales qui s'en dégagent.

### **3. Résultats**

#### **3.1 Nouvelle territorialisation du travail**

Le premier résultat qui ressort de ces entretiens est le fait que le travail a clairement changé de territoire spatial : le lieu de travail devient la majeure partie du temps le domicile des employés et ces derniers s'en sont accommodés. En effet, il est demandé dans la plupart des organisations que les employés reviennent au lieu de travail commun au moins 40 % du temps, soit un total de deux jours par semaine. Ce taux de 40 % était le taux maximum avec lequel nous avons dû composer dans l'échantillon de la présente étude.

*C'est le secrétariat du Conseil du Trésor, là, qui nous a imposé les deux jours par semaine. Mais avant, c'était notre direction générale qui avait imposé le « une journée par semaine ». C'est une adaptation parce que... quand on est en télétravail puis on trouve beaucoup d'avantages... [...] Au début, j'étais pas très enchantée, je me dis : « Ah, il me semble que... » Oui, je trouvais que c'était beaucoup. Puis je me dis : « Mettons pour l'organisation de la famille tout ça, puis mon travail, je le fais depuis 2020, là, puis ça fonctionne très bien. » (Mya, 44 ans, mariée, deux enfants)*

Si ces deux jours sont en soi déjà une contrainte posée par l'organisation aux différents employés, il serait difficilement envisageable de leur demander plus sans protestation, bien que certaines entreprises l'exigent. Ceci est pourtant le cas puisque le gouvernement fédéral demande de faire trois jours au « bureau » à partir de septembre 2024, mais les syndicats s'y opposent farouchement. Il n'en demeure pas moins que 40 % du temps est inférieur à la moitié : *de facto*, aujourd'hui, le nouveau lieu de travail, même après la période de confinement, est devenu le domicile des employés. C'en est devenu une norme pour une grande partie de la population employée.

Ce changement a été voulu tant par les organisations concernées que par les personnes qui ont été interrogées durant les entretiens, bien que les raisons avancées ne soient pas les mêmes : pour les organisations, cela représente une économie en matière d'équipement et de locaux tandis que pour les employés, c'est considéré généralement comme un gain de confort.

*Il y avait effectivement une opportunité. Parce qu'on regardait sur le plancher, souvent, il y avait au mieux 70 % des postes vacants. Pour ce qui est des postes de travail occupés lorsque tout le monde était disponible pour travailler – les gens sur les chantiers, les gens en réunion, les gens en vacances, les gens sont malades, les gens [...]. Donc c'est de se dire, c'est... c'est le mètre carré. Lorsqu'il y a des compressions budgétaires, plutôt que de conserver des mètres carrés mais de diminuer la quantité d'effectifs, on a fait le choix de diminuer le nombre de mètres carrés pour maintenir nos effectifs. (Vico, 41 ans, marié, deux enfants, gestionnaire)*

Nous pouvons même constater que dans différents entretiens le terme « bureau » est lui-même devenu plus flou, car parfois le « bureau » concernait non pas l'espace de travail commun mais la place aménagée au domicile par les employés. Cela a aussi été clairement mis en avant par un gestionnaire interrogé, ce qui est d'autant plus intéressant, car, quel que soit le point de vue ou le jugement à ce sujet, il est convenu que le domicile est devenu le « bureau ».

*J'ai un bureau dans une chambre en haut... Ben, c'est un bureau, là, c'est pas une chambre. J'ai un bureau qui se lève, j'ai un écran, j'ai mon laptop, j'ai mon clavier, j'ai comme une petite rangée au bureau, là. avec mes tiroirs, mes notes, tout' mes petits trucs qui sont là. J'ai de la luminosité, fait que là, mon bureau... T'sais, je peux m'allumer un petit truc qui sent bon, là [...], un diffuseur. T'sais, je suis comme sereine dans mon bureau, là, j'ai... Je suis quand même bien installée... (Zéphyrine, 43 ans, mariée, deux enfants)*

*Les gens sont devenus trop déconnectés. Et c'est tout' par mon petit moi, c'est tout' la notion de « moi, mon espace de... Moi, mon bureau, c'est chez moi ». Ils ne distinguent plus leur maison personnelle, leur bulle familiale de la bulle de travail. Et je te dirais que là... Ça l'a un impact, ça l'a un disconnect... plus individualiste... (Yoko, gestionnaire. 55 ans, deux enfants)*


### **3.2 Nouvelle organisation des horaires et des déplacements**

Le deuxième résultat qui ressort des différents entretiens concerne l'organisation de l'institution qu'est la famille. Cette organisation concerne premièrement la gestion des tâches ménagères, comme le fait de s'occuper du linge ou du souper, deux tâches soulignées à maintes reprises au cours de nos entretiens.

*Moi, j'ai d'autres choses : j'ai un chien qui va me demander à boire... T'sais, j'ai quand même... Oui, c'est sûr que... Hier aussi, mes jeunes adultes qui sont à la maison, j'ai de quoi à faire. Je suis occupée. J'ai une vie sociale aussi, je touche... Je fais des activités le soir, j'aime aller prendre mes marches... Fait que là je peux prendre les marches avant de m'en aller... D'aller faire le souper, t'sais j'ai une routine. (Élisabeth, 53 ans, deux enfants, dont un de 26 ans qui travaille à la maison)*

*Comme je disais, le seul point que j'ai remarqué qui était vraiment plaisant au télétravail, c'est que quand tu fermes ton ordi' à 17 h, tu es chez toi. Et t'as pas une demi-heure, une heure de trafic à te taper puis arriver chez vous à 17 h 30 18 h le soir pour t'essayer vite, faire le souper, on fait le ménage on fait ça... On fait tout... Mais je fais pas de tâches quotidiennes à la maison pendant que je travaille. Il y en a beaucoup que j'entends parler : « Ah j'ai fait de lancer un lavage. Je dois préparer mon souper... » Moi non. Moi, je vais vraiment travailler. (Marie-Madeleine, 29 ans, célibataire, sans enfant)*

Dans cette organisation des tâches ménagères, la gestion des temps de trajet et de la voiture est elle aussi revenue très régulièrement. Ceci est d'autant plus marqué lorsque les personnes interrogées s'occupent dans leur ménage d'un ou de plusieurs enfants, que ces derniers aient besoin d'être véhiculés, notamment pour les activités scolaires ou parascolaires, comme des activités sportives, artistiques ou professionnelles.



*C'est parce que si j'arrive à 9 h, il faut que je fasse sept heures et demie de travail, donc sept-neuf, il faut que je rajoute... Je pars d'ici à 6 h.. Ben, les autobus, j'arrive à 7 h 30 chez nous... T'sais ta journée se décale tout' aussi là. Donc j'essaie d'avoir aussi un... comme je disais tantôt... Pour que mon garçon, il ait la voiture, donc il faut que je calcule puis si j'arrive tôt, il y a déjà de 7 h 30 à 8 h 30 moins de monde... (Cassandra, 47 ans, en couple, deux enfants)*

Le troisième point sur la nouvelle organisation flexible des horaires et des déplacements est plus spécifique à l'arrivée de cette nouvelle configuration de travail. Il s'agit du fait que les personnes interrogées sont parfois amenées à organiser leurs jours de déplacement selon les tâches qui les attendent. Ceux qui ont plus de mal à se concentrer à leur domicile, par exemple, iront plus volontiers au sein de l'aire ouverte proposée par leur organisation et s'organiseront en conséquence – il est à noter que cette préférence quant au lieu adéquat pour se concentrer dépend aussi bien des conditions présentes dans les domiciles ou proposées dans les aires ouvertes que des préférences personnelles. Elles pourront aussi organiser leurs venues selon leur agenda de rendez-vous ou de réunions, en particulier ceux en visioconférence.

*Je crois que pour moi ça aide avec la productivité, la performance. T'sais, il y a des moments, j'ai encore plein de réunions, j'essaie de les prévoir au bureau, les journées à la maison, c'est travailler sur des projets, plus ou moins longtemps. Puis je trouve que ça aide avec... Il y a aussi une gestion : vie, vie personnelle aussi. Donc je trouve que le tout ensemble, c'est apprécié. (Noura, sans enfant)*

*Donc, par exemple : oui, pour rencontrer... si une des personnes de mon équipe a besoin de moi pour discuter d'un truc, donc on peut prendre un temps et ça c'est principalement pour ça que je me déplace. Sinon, si il y a des trucs rapides que j'peux relire comme ce que je faisais, là, en attendant mon ordinateur – t'sais, réviser, corriger des trucs – ça je peux, mais faire de la rédaction, moins. (Rachel, 41 ans, célibataire, sans enfant, gestionnaire)*

### **3.3 L'aire ouverte : un lieu de socialisation avant tout**

Enfin, le troisième résultat saillant lors des entretiens est le fait que le lieu de travail en aire ouverte change en quelque sorte de nature. Il devient désormais davantage un lieu de socialisation. La grande majorité des personnes a avancé – et ce, surtout après la période de confinement – que le retour au lieu de travail en dehors du domicile était un réel besoin, bien qu'y retourner plus de deux jours par semaine serait trop selon eux. En effet, pour cette majorité, retourner au lieu de travail en aire ouverte devient un moyen de retrouver des collègues et connaissances en dehors du milieu familial.

*On l'a quand même limité : je sais qu'il y en a qui travaillent dans leur cuisine, dans leur salon, mais nous on l'a limité, mais c'est vrai... Je vois le linge qui est à plier dans le corridor, je vois que... « Ah! j'ai oublié de sortir... » La limite, oui... Il y a pas de limites... C'est ça : ça je le vois, mon conjoint... Parce que mon conjoint, il continue de travailler à son travail. Il a jamais travaillé de la maison et tout ça. Fait que lui, il le dit : il me disait : « T'as besoin de sortir de la maison plus souvent que moi parce que toi ton milieu de travail, c'est la maison... » La charge mentale, là, toute la journée, là... C'est penser au souper, de ci, de ça... Puis... Mais lui, il a pas ça : la charge mentale, t'sais il y en a pas... Moi quand je quitte mon bureau, ben je m'en va' dans l'autre pièce pour aller plier du linge... (Louise, 40 ans, un conjoint, un enfant)*

*Le contact avec le public? Ben je dirais que... oui quand je vais au bureau, malheureusement il y a pas beaucoup de monde, c'est très peu... Des fois, une ou deux personnes... Mais malgré tout, malgré tout le fait d'avoir du monde, sortir de chez moi, quand je reviens le soir, je me sens mieux que quand j'ai travaillé à la maison toute la journée... (Robinson, 45 ans, en couple, un enfant, gestionnaire)*

Si la majorité de ce qui est ressorti de l'ensemble des entretiens va en ce sens, nous pouvons toutefois remarquer que deux différentes catégories de profils émergent, en l'occurrence les personnes qui ont une famille déjà fondée et celles qui sont célibataires ou qui vivent seules. Si l'aire ouverte est un lieu de socialisation, cette dernière n'est pas vécue de manière semblable selon le profil.

Les personnes issues de la première catégorie, celles qui ont déjà fondé une famille, estiment, par exemple, que si aller en aire ouverte peut être nécessaire pour socialiser et pour « voir du monde », ce n'est pas non plus leur priorité; elles ont accepté en quelque sorte d'être en retrait de la vie de bureau, notamment lorsque celle-ci s'étend au-delà avec les apéros d'*afterwork* où les employés vont prolonger leur temps en commun à l'extérieur, dans un café.

*J'aurais tendance à dire que, bien que c'est mon boss, j'aime à croire que l'on tient un lien après quatre ans qui est aussi amical. Je te dirais que le reste de l'équipe, je sens qu'il y a vraiment une..... une structure amicale qui s'est développée au sein de l'équipe à travers les personnes qui sont assises à la table bien équipée, si on veut. Ceci étant dit, j'ai pas l'impression que je ne suis pas invitée à faire partie de ça... Mais j'ai l'impression que leur dynamique est plus soudée qu'avec moi. En même temps, t'sais je... j'oserais dire... Je ne suis pas dans la vingtaine, j'ai une famille, j'ai mes trucs. Fait que c'est normal qu'on se retrouve pas pour aller boire de la bière tous les vendredis. (Marjolaine, 41 ans, en couple, deux enfants)*


La seconde catégorie concerne les personnes qui vivent seules dans leur ménage et qui considèrent l'aire ouverte comme un lieu de socialisation. Celles-ci vont, par exemple, contribuer à ce que l'ambiance et l'atmosphère en aire ouverte soit la meilleure. Ainsi, elles promeuvent l'aire ouverte et la venue de leurs collègues.

*Je pense que là c'était aussi dû à mon cadre personnel dans le sens où au début de [cette organisation], les locaux... Donc au début de la transition, il y avait énormément d'échos, pour réserver des salles, c'était difficile... Donc ça donnait pas forcément envie de se déplacer; le trajet était plus long aussi. Et j'étais en colocation, donc j'avais beaucoup aussi de rapports sociaux au quotidien. Là maintenant j'ai mon propre appartement, que... Ben, si je travaille de la maison, ben je peux ne pas parler à qui que ce soit de la journée, ça peut être très long. Et là en fait, je sais qu'en quinze minutes de vélo, vingt minutes à pied, ben en fait, je peux très facilement, avoir des échanges, être dans des super locaux. (Christophe, célibataire, 27 ans sans enfant)*

## **4. Discussion**

### **4.1 Une nouvelle ère du travail**

Le premier point de discussion que nous voulons mettre en exergue est que la période que nous vivons dans le monde du travail est le début d'une nouvelle ère du travail. Le lieu de travail s'est transformé et déplacé allant de l'« ancien bureau » au « bureau du domicile ». Ainsi, si le travail et son lieu se sont transformés, la notion de famille, elle aussi, se transforme. Il peut devenir « normal » que le travail trouve sa place au domicile et que la famille le considère comme lié à ce nouveau lieu. Pour appuyer cette idée, nous pouvons citer un entretien où l'un des enfants d'une employée, jeune et n'ayant connu que le télétravail de sa mère et non pas la « normalité » précédente, interroge sa mère sur son retour au travail qu'il considère de son point de vue comme un départ.



*Mon plus jeune est né là-dedans. Au début, quand je commençais à venir au bureau, il s'inquiétait parce qu'il se demandait où j'allais. Je lui disais : « Ben maman s'en va travailler au bureau. – Pourquoi? » Bonne question. Mais oui c'est sûr, t'sais la réalité c'est que... Mais ils ont eu l'école à la maison aussi pendant un bout de temps à cause du COVID ce qui fait qu'il comprend le concept de : « Je suis en communication avec une personne à distance. Toi c'était pour... pour l'école... moi c'est pour le travail. » (Emily, 41 ans, un conjoint, trois enfants)*

En plus des couples qui s'organisent et dont les deux membres télétravaillent et s'organisent au sein du même domicile, le cas de figure où l'un des enfants (adulte) de la personne interrogée télétravaillait depuis le même domicile a été rencontré.

*Parce que quand j'ai des rencontres clients, moi je suis comme... j'ai un bureau à la maison, j'ai des grands enfants – des fois ils travaillent les autres aussi de la maison, si je parle, ils m'entendent pas plus qu'il faut –, j'ai une grande maison fait que je suis confortable, là. Fait que quand j'ai des rencontres clients, que c'est un à un, ben je suis pas obligée de m'enfermer dans une pièce, là, je suis déjà dans une pièce de travail, là. (Élisabeth, 53 ans, deux enfants dont un de 26 ans qui travaille à la maison)*

Il devient ainsi clair que l'institution familiale s'adapte et se transforme elle aussi au fur et à mesure afin de répondre aussi bien aux exigences de l'emploi qu'aux exigences familiales. Plus que de s'estomper comme nous l'évoquions, les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée paraissent donc aussi pouvoir se modifier malgré leurs apparentes contradictions. Des études sociologiques traitant spécifiquement de ce sujet et non pas de l'articulation entre la vie de famille et le travail seraient par ailleurs une piste de recherche à creuser. D'un point de vue économique, toutefois, cette évolution, cette confusion ou peut-être même cette fusion à long terme entre l'institution de la famille et l'institution du travail, laissant place à un même regard individualiste voué à l'optimisation, sont révélateurs du succès de la méthode utilitariste héritée de Gary Becker (Chiappori et Lewbel, 2015).

## 4.2 Un déséquilibre des répartitions des tâches à domicile

Le deuxième point que nous voulons mettre en lumière est que cette nouvelle perspective peut être discutable quant à la plus grande flexibilité des employés, aussi bien pour leur travail que pour leurs tâches domestiques : étant donné que la majorité des personnes dans notre étude étaient des femmes, nous pouvons nous demander si ce « retour à la maison » ne se traduira pas par un déséquilibre des répartitions des tâches à domicile. Cette idée a effectivement émergé de nos entretiens du fait du déséquilibre apparent de notre échantillon en ce qui concerne le genre des personnes interrogées : il se trouve que les deux personnes qui ont été les plus enthousiastes en ce qui concerne le télétravail étaient deux hommes – donc en soi minoritaires – et ils ont avant tout parlé de l'organisation horaire de leur journée sans évoquer les tâches ménagères, si ce n'est que leur conjointe était elle aussi présente, ce qui nourrit les propos et recherches de Felstead *et al.* (2006) évoqués plus haut.

*C'est très facile là : moi ce que j'aime aussi de chez moi, là, surtout quand les enfants sont à l'école, c'est très cadencé, c'est que... t'sais je parlais de rythme tantôt, là, puis de routine, là : les enfants partent à 7 h 44 de la maison à pied pour l'école, à 7 h 45 je suis assis devant mon bureau puis je commence déjà, là. J'ai déjeuné tout, je suis habillé... Tout' tout' est fait' là. 7 h 45 c'est... Je suis là. Donc j'ai mon bureau, ma conjointe est à côté de moi, on est dans le même bureau... C'est une aire ouverte. J'ai l'aire ouverte à la maison mais si on a des rencontres, ben l'un ou l'autre quitte dans une pièce – on a d'autres pièces comme de back up t'sais, ça peut être la cuisine, ça peut être une chambre, ça peut être le salon, là. Fait que... Puis ça nous permet d'aller courir un peu ensemble le midi, s'occuper du chien pour... c'est ça, aussi à midi là... pour courir ou dépendamment. T'sais aussi quand les enfants viennent de l'école à*

*3 h 45, ben j'suis... Ma journée est complète là. C'est comme si à la maison, tout s'emboîte parfaitement.*  
(Raphaël, 43 ans, une conjointe, trois enfants)

*Le télétravail c'est super. On a eu une grande leçon pendant la pandémie, je trouve ça super important. Point de vue de ma situation familiale, la conciliation travail-famille est extrêmement plus simple. En étant capable d'être à la maison, d'aller porter les enfants à l'école le matin à la cloche et de pouvoir après ça, 10 minutes plus tard... 15 minutes plus tard, je suis prêt à commencer à travailler, ma journée qui finit plus tôt. Je suis capable de... on est capables de faire le souper, avec ma conjointe, on s'arrange pour pas être les deux en même temps au bureau, donc la conciliation travail-famille est beaucoup plus facile avec le télétravail.* (Alexandre, 38 ans, marié, deux enfants)

### 4.3 La place du domicile dans la société

Enfin, le dernier point que nous pouvons souligner dans cette discussion est la question de la place même du domicile dans la société : est-ce devenu un « refuge » où le travail redevient quelque chose de personnel, voire de secret, avant que le livrable ne soit présenté à l'employeur, notamment au moment où les équipes se retrouvent sur le lieu spatial de travail commun, ou bien le domicile devient-il en réponse à cela un espace à observer et à contrôler d'autant plus en raison du besoin de production demandé? Qui plus est, la question de la mesure de la productivité selon le lieu de travail (Fernandes *et al.*, 2019) devient une question d'autant plus difficile à résoudre pour les sciences de gestion, tout en devenant en quelque sorte le lien qui subsiste allant de l'employé envers son gestionnaire.

*Les gens décident en fait de venir ou de ne pas venir. C'est eux qui choisissent ces choses-là. Il y a des personnes qui habitent à Québec, il y a des personnes qui habitent à Saint-Donat, il y a des personnes qui habitent à Montréal. Nous, notre objectif, c'est que les gens soient les plus efficaces possible et qu'ils soient heureux dans leur conciliation famille-vie privée et travail, donc c'est vraiment ces gens-là en fait qui vont décider si ils ont envie de venir sur place ou si ils ont pas envie de venir sur place. [...] C'est en fonction des livrables qu'on obtient en fait... qu'on peut juger de la qualité du travail des gens.* (Aimé, 38 ans, un enfant, célibataire, gestionnaire)

Ce dernier point met en suspens la question du risque d'allongement des heures à domicile pour le personnel (Tremblay, 2015). En effet, s'il peut se « réfugier » pour travailler à son domicile et que la seule chose qui est attendue de sa part est le livrable, rien ne garantit le nombre d'heures qu'il a consacrées au travail.

### 4.4 Limites

Cette étude présente comme toute étude des limites. La première concerne la représentativité de l'échantillon, tant celle des organisations que celle des personnes interrogées. En effet, les organisations ne sont pas représentatives de l'ensemble des organisations, bien que nous ayons pris le soin de considérer les trois branches en menant notre étude dans des entreprises publiques, privées ou d'économie sociale. Qui plus est, les organisations ont accepté notre venue, ce qui signifie que par leur volontariat ou leur accord, elles se démarquent *de facto* des autres organisations qui ont préféré ne pas nous ouvrir les portes à leur aire ouverte. En ce qui concerne les personnes interrogées, elles non plus ne sont pas représentatives de l'ensemble des employés du territoire, car les personnes interrogées étaient elles aussi volontaires.

Aussi, même si nous avons fait le maximum pour être le plus neutre possible en suivant la méthodologie propre aux entretiens semi-dirigés, nous savons qu'elle possède quelques limites, que ce soit en matière de rapport avec les personnes interrogées ou bien sur le choix des sujets abordés et du temps employé pour le faire. Par exemple, bien que l'anonymat soit assuré et que nous ayons fait attention à ce qu'un lien de





confiance se tisse, il est possible que certaines personnes interrogées n'aient pas abordé, par pudeur ou par discrétion, des aspects bien plus intimes comme celui de leur état de santé ou celui de leur vie conjugale, légitime ou non. En bref, ce qui n'est pas racontable ou ne semble pas l'être ne peut être recueilli par des entretiens semi-dirigés.

Enfin, une autre limite serait celle de la rétroaction des entretiens qui se fait à travers notre regard. Même si nous pensons avoir été le plus fidèle possible à ce qui est ressorti de l'ensemble des entretiens, nous sommes conscients que le cadrage et nos choix ne peuvent échapper à une certaine subjectivité. Cette part de subjectivité inévitable et cette complexité (Meissonier, 2024) nous empêchent dans cet article d'aller peut-être bien plus loin dans l'exploration des résultats.

## Conclusion

Cet article a eu pour visée, à partir d'entretiens récents, de confirmer certains faits établis dans la théorie. Nous pouvons en effet confirmer avec cette étude que le travail du secteur tertiaire a clairement changé de territoire. Il se situe désormais au domicile des différents employés. La conception même du travail est donc remise en question, au même titre que certaines notions langagières, particulièrement celle de « bureau ». Cette nouveauté peut désormais être généralement considérée comme une norme et est acceptée à tous les niveaux, aussi bien de la part des employés que des gestionnaires.

De ce déplacement, nous avons observé une transformation de la répartition du travail : désormais, les employés ont tendance à gérer individuellement leur temps de présence à domicile ou au travail en fonction du type de tâches à effectuer, la modification du lieu de « travail commun » en aires ouvertes transformant en retour le domicile et, par conséquent, l'institution qu'est la famille. En effet, le lieu en aires ouvertes, économique pour les employeurs en raison de la réduction de la superficie des locaux, est désormais plus une mise en commun, un lieu de socialisation pour les employés. Les tâches quant à elles sont le plus souvent réalisées au domicile de ces employés, lieu propice tant à la concentration qu'à l'exécution des tâches, avec une flexibilité accrue des horaires, articulant les tâches personnelles et les tâches professionnelles. Ces résultats nous interrogent tout de même sur la répartition des tâches ménagères et des normes évoluant au sein du domicile, ce qui pourra faire l'objet de recherches futures, d'un point de vue sociologique.

## RÉFÉRENCES

- Abensur, E. (2023). Quel est l'impact du travail hybride en entreprise ?, *Talkspirit*. <https://blog.talkspirit.com/barometre-julhiet-sterwen-2023-impact-du-travail-hybride-en-entreprise/>
- Agogué, M. et Rampa, R. (2022). La conciliation famille-travail, un enjeu de taille pour les gestionnaires, *Gestion*, 46(4), 96-101.
- Akudjedu, T. N., Mishio, N. A., Elshami, W., Culp, M. P., Lawal, O., Botwe, B. O., Wuni, A.-R., Julka-Anderson, N., Shanahan, M., Totman, J. J. et Franklin, J. M. (2021). The global impact of the COVID-19 pandemic on clinical radiography practice: A systematic literature review and recommendations for future services planning. *Radiography*, 27(4), 1219-1226. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2021.07.004>
- Almudever, B., Martin, A.-C. et Croity-Belz, S. (2019). Rapports travail/hors travail. *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, 361-364, Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0361>
- Amar, N. et Viosat, L.-C. (2018). L'impact des plateformes collaboratives sur l'emploi et la protection sociale : quelques perspectives, *Revue française des affaires sociales*, 2, 68-81. <https://doi.org/10.3917/rfas.182.0068>
- Bachelard, G. (2009), *La poétique de l'espace*. PUF (Ouvrage original publié en 1957)
- Baron, X. (2023) Espaces de travail : quelle contribution à la production de valeur ?, *Éducation Permanente*, 237(4), 55-67.

- Bernaudo, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2021). Chapitre 18. Favoriser la conciliation vie professionnelle et vie personnelle, Dans J.-L. Bernaudo, P. Desrumaux et D. Guédon (Eds.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle*, Dunod, 271-282. <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-bienveillance-professionnelle--9782100821396-p-271.htm>
- Bertier, M. et Cochard, N. (2021). Chapitre 4. L'activity based working, Dans D. Minchella (Eds.), *Espaces de travail*, Dunod, 59-76. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.01.002>
- Bobillier Chaumon, M.-E. (2021). Technologies émergentes et transformations digitales de l'activité : enjeux pour l'activité et la santé au travail, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), 17-32.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Brangier, E. & Fadier E. (2014). *Usage des technologies de l'information et de la communication et bien-être au travail*, Elsevier Masson. Issy-les-Moulineaux.
- Bourdu E., Lallement, M., Weil T. et Veltz, P. (Eds.) (2019). « *Le travail en mouvement* », Presses des Mines.
- Broustau, N. et Le Cam, F. (2012). L'entretien de type qualitatif. Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode, *Sur le journalisme*, 1(1). <https://doi.org/10.25200/SLJ.v1.n1.2012.16>
- Brulhart, F., Guieu, G. et Maltese, L. (2010). « Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités », *Revue française de gestion*, 204(5), 83-86. <https://www.cairn.info/revue--2010-5-page-83.htm>
- Brunet, K. (2019). *Lieu de travail basé sur l'activité : une étude de cas dans le secteur des services financiers*. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/24407>
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. et Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management : Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365-375. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.365>
- Cattacin, S. et Waeber, O. (2022). Postface Apprendre d'une pandémie ?, *Raisons éducatives*, 26(1), 395-400. <https://doi.org/10.3917/raised.026.0395>
- Chamoux, A. (2021). Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial: réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire, *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 205(8), p. 985-992. <https://doi.org/10.1016/j.banm.2021.05.015>
- Chiappori, P.-A. et Lewbel, A. (2015). Gary Becker's a Theory of the Allocation of Time, *The Economic Journal*, 125(583), 410-442, <https://doi.org/10.1111/ecoj.12157>
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94. <https://doi.org/10.7202/039360ar>
- Christensen, A. et Shenk, J. L. (1991). Communication, conflict, and psychological distance in nondistressed, clinic, and divorcing couples, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59(3), 458-463. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.59.3.458>
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space : le cas de téléconseillers en centres d'appels, *Sociologie du travail*, 58(1), 57-79. <https://doi.org/10.4000/sdt.308>
- Cihuelo, J., Piotrowski, A. (2023). Les espaces-temps du télétravail en confinement : l'inégale capacité de conciliation entre sphères d'activité, *Sociologies*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.20890>
- Clements-Croome, D. (2015), Creative and productive workplaces : a review », *Intelligent Buildings International*, 7, 1-20. <https://doi.org/10.1080/17508975.2015.1019698>
- Danielsson, C. B., Bodin, L., Wulff, C. et Theorell, T. (2015). The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective, *Journal of Environmental Psychology*, 42, 161-171. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.04.004>
- De Gourcy, C. (2016). Ortar Nathalie, La vie en deux : familles françaises et britanniques face à la mobilité géographique professionnelle », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 32, n°3-4, p. 350-352. <https://doi.org/10.4000/remi.7879>



- El Akremi, A., Igalens, J. et Vicens, C. (2004). 1. Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles, Dans R. Beaujolin-Bellet (Eds.), *Flexibilités et performances*, La Découverte, 21-50. <https://doi.org/10.3917/dec.beauj.2004.01.0021>
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D. et Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions ? A systematic review, *Building Research & Information*, 47(4), 468-479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Felstead, A. et Jewson, N. (1999). *In Home, at Work. Toward an Understanding on Homeworking*, Routledge.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. et Walters, S. (2006). Opportunity to Work at Home in the Context of Work-Life Balance, *Human Resource Management Journal*, 12, 54-76. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>
- Fernandes, R., Carey, D., Bortoluzzi, B. et McArthur, J. J. (2019). Development and Field Testing of a Multi-Dimensional Tool for Benchmarking Knowledge Worker Productivity, *Intelligent Building International*, 11(3-4), 227-247. <https://doi.org/10.1080/17508975.2019.1674625>
- Flipo, A. et Ortar, N. (2020). Séparer les espaces pour maîtriser le temps. *Temporalités, Revue de sciences sociales et humaines*, 31-32. <https://doi.org/10.4000/temporalites.7712>
- Foucault, M. (2014). *Surveiller et punir*, Galimard. (Ouvrage original publié en 1975)
- Frone, M. R., Russell, M. et Barnes, G. M. (1996). Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 57-69. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.57>
- Gachet-Mauroz, T., Cros, F., Maillot, A.-S., Delobbe, N. et Vayre, E. (2022). Incidences de la (rè)organisation du (télé)travail en temps de crise du point de vue de l'encadrement intermédiaire, *Pratiques psychologiques*, 28(3), 157-175. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.03.001>
- Gagnier, J.-P. et Lacharité, C. (2022). La rencontre familles-professionnels au temps de la covid-19, *Recherches familiales*, 19(1), 111-122. <https://doi.org/10.3917/rf.019.0115>
- Galinsky, A., Ku, G. et Wang, C.S. (2005). Perspective-Taking and Self-Other Overlap : Fostering Social Bonds and Facilitating Social Coordination, *Group Processes & Intergroup Relations - Group process intergroup Relations*, 8(2), 109-124. <https://doi.org/10.1177/1368430205051060>
- Gerards, R., de Grip, A. et Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement ?, *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gillet, A. et Tremblay, D.-G. (2023). Dynamiques et effets du télétravail, *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.21060>
- Golden, T. D., Veiga, J. F. et Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions : Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter ?, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Goldfinger, C. (1998). *Travail et hors-travail: vers une société fluide*, Editions Odile Jacob.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles, *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. et Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grosjean, V., Leichlé, J. et Théveny, L. (2016). Les nouvelles formes d'organisation du travail. Opportunités ou illusions ?, *Hygiène et Sécurité du Travail*, 245, 6-9. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DC%2015>
- Haines, V., Guerrero, S. et Marchand, A. (2024) Flexible work arrangements and employee turnover intentions: contrasting pathways, *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 1970-1995. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2323510>
- Heddad, N. (2021). Espace, Travail et numérique. Le cas du travail en flex office, *Activités*, 18(2). <https://doi.org/10.4000/activites.6605>

- Kemdji, M. (2021). Chapitre 6. Le coworking et les tiers-lieux, Dans D. Minchella (Eds), *Espaces de travail. Nouveaux usages et nouveaux enjeux*, 87-109, Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.minch.2021.01.0087>
- Lépine Lopez, A., Fecteau, G., Desgroschillers, B., Pinard, I., Hurtubise, A., Tanguay, P. et Corbière, M. (2023). Télétravail en contexte de pandémie : stratégies mises en place par les télétravailleurs, *Santé mentale au Québec*, 48(1), 17-47. <https://doi.org/10.7202/1106394ar>
- Mansour, S. et Tremblay, D.-G. (2018). Le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec, *@GRH*, 28(3), 65-96. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0065>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022). Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'oeuvre dans les organisations en temps de pandémie : le cas du Québec, *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091587ar>
- Meissonnier, R. (2024). Jean-Louis Le Moigne : genèse et exégèse d'une œuvre. *Projectics / Proyética / Projectique*, 37, 103-114. <https://doi.org/10.3917/proj.037.0103>
- Morin, E. (2014), *La méthode. 2. La vie de la vie*, Points. (Ouvrage original publié en 1980)
- Murray, C. (2019). Le guide essentiel du travail basé sur l'activité, Ideas (fr-CA) § Conseils d'expert, <https://www.wework.com/fr-CA/ideas/research-insights/expert-insights/essential-guide-activity-based-working>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. et Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework, *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-07-2017-0172/full/html>
- Nikovski, N. (s. d.), *Trust Model (The Definition of a Great Workplace) FR*. Great Place to Work. Récupéré le 16 décembre 2023 de <https://www.greatplacetowork.ca/fr/la-definition-d-un-bon-lieu-de-travail>
- Noël-Lemaître, C., Di Ruzza, R. (2014). Weil critique du marxisme : leçons pour repenser l'organisation du travail, *Actuel Marx*, 56(2), 133-146. <https://doi.org/10.3917/amx.056.0133>
- Paillé, P. (2017). Chapitre 3. L'analyse par théorisation ancrée, Dans *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*, 61-83, Dunod.
- Pizarro Erazo, S., Viera Giraldo, V., Landour, J. (2023). Le champ de l'articulation des temps sociaux. Continuités, transformations et résistances, *Revue des politiques sociales et familiales*, 149(4), 3-13. <https://doi.org/10.3917/rpsf.149.0003>
- Rampa, R. et Agogué, M. (2022). Quand un contexte de crise rend légitime l'innovation managériale : le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie, *Innovations*, 68(2), 165-198. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0128>
- Rantanen, J., Kinnunen, U. et Pulkkinen, L. (2013). The role of personality and role engagement in work-family balance, *Psihološka obzorja / Horizons of Psychology*, 22, 14-26. <https://doi.org/10.20419/2013.22.376>
- Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail, *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697>
- Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model, *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Scaillerez, A. et Tremblay, D.-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21-31. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>
- Schwartz, Y. et Echternacht, E. (2009). Le corps-soi dans les milieux de travail : comment se spécifie sa compétence à vivre ? », *Corps*, 6(1), 31-37. <https://doi.org/10.3917/corp.006.0031>



- Services publics et Approvisionnement Canada (2023). *Guide à l'intention des ministères sur l'assouplissement des restrictions : Guide et pratiques pour un retour sûr sur les lieux de travail compte tenu de l'assouplissement des restrictions*. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/modernisation/travail-hybride/orientations-messages-covid-19/retour-travail-covid-19.html>
- Sirola, A., Nuckols, J., Nyrhinen, J., Wilska, T.-A. (2022). The Use of Dark Web as a COVID-19 Information Source : A Three-Country Study, *Technology in Society, SSRN Electronic Journal*, 70. [https://www.academia.edu/88887225/The\\_Use\\_of\\_Dark\\_Web\\_as\\_a\\_COVID\\_19\\_Information\\_Source\\_A\\_Three\\_Country\\_Study](https://www.academia.edu/88887225/The_Use_of_Dark_Web_as_a_COVID_19_Information_Source_A_Three_Country_Study)
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M. et Ruohomäki, V. (2021). Workplace change process and satisfaction with activity-based office, *Facilities*, 40(15-16), 17-39. <https://doi.org/10.1108/F-12-2020-0127>
- Statistique Canada. (2024a). *De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada*. Produit no 11-631-X au catalogue de Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024b) Télétravail, emploi du temps et bien-être: données probantes tirées de l'Enquête sur l'emploi du temps de 2022. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2024003-fra.htm>
- Taskin, L. et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs ?, *Gestion*, 35(88). <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>
- Tissandier, P. et Mariani-Roussel, S. (2019). Les bénéficiaires du télétravail : Mobilité modérée : réduction du stress et des émissions de gaz à effets de serre, *Revue francophone sur la santé et les territoires*. <https://hal.science/hal-02372764>
- Tremblay, D.-G. (2015). Temps de travail, charge de travail et articulation emploi-famille : enjeux pour les milieux syndicaux, *La Revue de l'Ires*, 85-86(2-3), 145-169. <https://doi.org/10.3917/rldi.085.0145>
- Tremblay, D.-G. (2019a). La famille et le travail: une relation d'interdépendance, Dans *Conciliation emploi-famille et temps sociaux, 4e édition*, 11-24, Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10qxxm1.6>
- Tremblay, D.-G. (2019b). Les sources de difficultés d'articulation emploi-famille et le temps de travail : résultats d'une enquête multisectorielle, Dans *Conciliation emploi-famille et temps sociaux, 4e édition*, 233-250, Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv10qxxm1.11>
- Tremblay, D.-G. (2020). Le télétravail: Quels enjeux et avantages, notamment en cette période de pandémie ?, *ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux: Note de recherche no 2020-1*. <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2020/10/Note-Rech-ARUC-t%C3%A9l%C3%A9travail-article-mai-2020.pdf>
- Tremblay, D.-G. (2022a). Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?, Recension de Suzy Canivenc & Marie-Laure. Cahieris : La fabrique de l'Industrie et Chaire FIT. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(2), 204-207. <https://doi.org/10.7202/1089034ar>
- Tremblay, D.-G. (2022b). Les enjeux et risques du télétravail pour les femmes au Canada et au Québec, *Travail, genre et sociétés*, 48(2), 157-161. <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0157>
- Tremblay, D.-G. et Mathieu, S. (2021). La mondialisation et les effets de la COVID-19 sur la conciliation emploi-famille au Québec, *Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14792>
- Tremblay, D.-G. et Najem, E. (2010). Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi ?, *Gestion*, 35, 108-117. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0108>
- Tremblay, D.-G., Scaillerez, A., Le Nadant, A.-L. (2022). Introduction au dossier thématique : les espaces de coworking, une forme nouvelle d'entrepreneuriat collectif ou socialisé ?, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(2), 103-108. <https://doi.org/10.7202/1089027ar>
- Truchot, D. (2016). Reprendrez-vous un peu d'open space?, *Cerveau & Psycho*, 80(8), 76-80. <https://doi.org/10.3917/cerpsy.080.0076>
- Truchot, D. (2022a). Distanciel / présentiel, trouver l'équilibre, *Cerveau & Psycho*, 144(6), 36-45. <https://doi.org/10.3917/cerpsy.144.0036>
- Truchot, D. (2022b). Le télétravail, bon pour la planète?, *Cerveau & Psycho*, 144(6), 46-47. <https://doi.org/10.3917/cerpsy.144.0046>

- Trzmielewski, M. (2020). BOUTIN, Gérald, 2018. L'entretien de recherche qualitatif. Théorie et pratique, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 20. <https://doi.org/10.4000/rfsic.9678>
- Vachon, B. (2022). « *Rebâtir les Régions du Québec: Un Plaidoyer, un Projet Politique* », Éditions MultiMondes.
- Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social - Impacts of Telework on the Worker and His Professional, Family and Social Spheres, *Le Travail Humain*, 82(1), 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework, *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Verlaet, L., Oiry, E. (2023). La communication des organisations en contexte de numérisation généralisée au prisme des disciplines et des épistémologies, *Communication & management*, 20(1), 3-4. <https://doi.org/10.3917/comma.201.0003>
- Weber, C., Golding, S. E., Yarker, J., Teoh, K., Lewis, R., Ratcliffe, E., Munir, F., Wheele, T. et Windlinger, L. (2023). Work fatigue during COVID-19 lockdown teleworking: the role of psychosocial, environmental, and social working conditions, *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1155118>
- Wohlens, C. et Hertel, G. (2018). Longitudinal Effects of Activity-Based Flexible Office Design on Teamwork, *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02016>