

Déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers -lieux

Determinants of quality of life at work in third places

ATCHOGLLO Akouvi Eyram

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Lomé

Equipe de Recherche En Management des Organisations

Togo

atchogloamiella@gmail.com

KOUEVI Tsotso

Maître de Conférence Agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Lomé

Equipe de Recherche En Management des Organisations

Togo

kmamir2@gmail.com

Date de soumission : 22 /11/2023

Date d'acceptation : 17/12/2023

Pour citer cet article :

Atchoglo A. & Kouevi T. (2023) « Déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux », Revue Internationale du Chercheur, « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 1178-1200

Résumé :

Nouveaux lieux du lien social , de l’émancipation et d’épanouissement au travail, les tiers-lieux sont des espaces ouverts où les individus et salariés peuvent se réunir pour travailler, développer des compétences, et surtout ces lieux permettent de concilier le travail, la performance sociale et organisationnelle (Burret, 2017). Cette étude a pour objectif de mettre en exergue les déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux. Une étude qualitative a été réalisée avec le modèle de l’ANI (2013) à travers des entretiens semi-directifs auprès de quatorze (14) managers des tiers-lieux. L’analyse de contenu « à priori » a été faite à l’aide du logiciel N’Vivo. Les résultats ont montré que la qualité des relations sociales et de travail, la possibilité de réalisation, de développement professionnel et l’égalité professionnelle, la possibilité de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, la qualité de l’engagement, la qualité de l’environnement physique et le contenu du travail sont les principaux déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux.

Mots clés : « tiers-lieux ; qualité ; conditions ; vie ; travail »

Abstract:

New places of social connection, emancipation and fulfillment at work, third places are open spaces where individuals and employees can come together to work, develop skills, and above all these places make it possible to reconcile work, social and organizational performance (Burret, 2017). This study aims to highlight the determinants of quality of life at work in third places. A qualitative study was carried out using the ANI model (2013) through semi-structured interviews with fourteen (14) third-place managers. The “a priori” content analysis was carried out using N’Vivo software. The results showed that the quality of social and working relationships, the possibility of achievement, professional development and professional equality, the possibility of reconciling professional and personal life, the quality of commitment, the quality of professional equality. The physical environment and work content are the main determinants of quality of work life in third places.

Keywords: « third places; quality ; terms ; live ; work »

Introduction

L'organisation a été une plaque tournante, un espace dynamique où se créent et se développent des mouvements, des courants de pensées et de modèles liés au travail. De l'Organisation Scientifique du Travail, on est passé par l'école des relations humaines, à la naissance et à l'évolution de la GRH, et aujourd'hui à la santé, à la sécurité, aux risques psychosociaux et à la qualité de vie au travail (Brillet, et al., 2017). Ce dynamisme a suscité de nouvelles formes d'espaces regroupées sous le vocable de « tiers-lieux » (Burret, 2017). Introduit en 1989 par Oldenburg, les tiers-lieux apportent une solution hybride entre espace personnel et ouvert, domicile et travail, convivialité et concentration (Scaillerez & Tremblay, 2017). Selon (Besson, 2019), il existe des tiers-lieux d'activités (coworking), d'innovation (Fab-Labs et les Living Labs), culturels, sociaux (l'économie sociale et solidaire) et enfin de service et d'innovation publics. Malgré leurs spécificités, ils favorisent la créativité, l'initiative, le partage et les échanges, la socialisation (Burnet, 2017).

Depuis 2010, ils foisonnent en France. Durant l'été 2020, la crise sanitaire a incité le gouvernement à orienter 500 manufactures de proximité. Le Togo, ne fait pas exception, malgré le nombre faible des tiers lieux, on en dénombre une vingtaine¹. Cependant malgré le fait que les tiers-lieux soient bien ancrés dans le paysage des métiers créatifs (Trupia & Fekrane 2011), ils favorisent d'une part, le brouillage généralisé (les bruits, conversation téléphoniques) et d'autre part, un manque d'intimité dû à l'effacement des frontières spatio-temporelles. Aucune étude n'a abordé cette thématique dans notre contexte. De ce constat, nous nous posons la question de savoir, quels sont les déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux ?

Quelle que soit la forme adoptée, les tiers-lieux semblent favoriser le partage et l'efficacité collective. L'objectif de cette recherche est de mettre en exergue les déterminants de la QVT dans les tiers-lieux d'activités au Togo.

De nos jours, on distingue deux approches de la qualité de vie au travail : l'approche classique basée sur la satisfaction des travailleurs ; et l'approche renouvelée et systémique orientée vers les démarches d'innovation multiple, d'apprentissage et d'interaction qui visent à réinvestir la question de travail (Mendy, et al., 2020). Cette dernière, a été mobilisée, car elle s'inscrit dans une conception renouvelée et permet d'appréhender les situations professionnelles dans les tiers-lieux. Dans le cadre de cette étude, une étude qualitative a été réalisée. Le terrain d'étude

¹ cfetogo.tg

est les tiers-lieux présents à Lomé (Togo). L'analyse de contenu est réalisée en lien direct avec le modèle de l'ANI (2013) car elle appréhende plusieurs critères subjectifs et objectifs de la QVT. Ce papier est organisé en trois sections. D'abord l'état de la littérature ensuite la méthodologie de la recherche et enfin la présentation et la discussion des résultats.

1. Etat de la littérature

Dans cette partie, nous allons faire un état synthétique de la littérature sur la qualité de vie au travail et les tiers-lieux.

1.1. Qualité de Vie au Travail (QVT)

1.1.1. Qualité de vie au travail : un concept en construction

La QVT est d'actualité dans le monde scientifique. En effet c'est un concept avec des contours flous (Jebli & Tremblay, 2016). Elle varie d'un pays à un autre en fonction de l'héritage historique, culturel et socio-économique (Mendy, et al., 2020). Selon Brillet et al., (2017), en France, l'expression « *amélioration des conditions de travail* » a été la plus utilisée. Ce n'est que très récemment qu'on constate une rupture entre cette perception doloriste du travail relié aux risques professionnels et à la souffrance au travail, et une vision salutogène en lien avec QVT.

Même si les premières traces de l'expression QVT se trouve en 1972 à la Conférence d'Arden House, néanmoins deux écoles de pensées peuvent être historiquement associées (Jebli et Tremblay, 2016 ; Brillet, et al., 2017) :

L'école des relations humaines, met en perspective la valorisation du capital humain en prenant en compte les facteurs psychologiques et l'épanouissement des salariés. Elle repose sur la satisfaction des besoins individuels, qu'ils soient extrinsèques (temps de travail, mode de gestion rémunération etc.) ou intrinsèques (participation, développement personnel, dialogue etc.).

L'approche sociotechnique, dont l'orientation majeure est une considération conjointe des aspects sociaux (facteurs individuels, psychologiques et psychologiques) et techniques (système de production, procédure technique, organisation du travail) dans l'organisation. Dès lors, (Davis, 1977 cité par Burret, 2017) proposa une première définition qui stipule que l'expression QVT devra s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement en général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte dans l'organisation du travail, aussi bien le facteur humain que les facteurs techniques et économiques. Pour (Martel

et Dupuis, 2006), trois grandes étapes peuvent être repérées dans la conceptualisation de la QVT : les années 1960 à 1970, 1980 à 2000 et enfin à partir des années 2000.

Les années 1960-1970, marquent l'apparition du concept. Aucune définition consensuelle n'avait été trouvée à cause de la diversité des sensibilités des groupes de chercheurs qui y étaient alors présents, chacun l'ayant appréhendé selon sa spécialité (Nasr, 2015). (Lawler, 197, cités par Mendy, et al., 2020) préconisait la prise en compte de la satisfaction au travail, de l'insatisfaction, du stress et des conflits au travail dans la définition de la QVT. (Seashore, 1975) ajoute un trois éléments à celui de Lawler : les conditions environnementales, la perspective temporelle et les points de vue des parties prenantes.

De 1980 à 2000, on trouve un consensus fondé sur trois principes : la subjectivité de la QVT, sa capacité à intégrer des aspects organisationnels, individuels et sociaux et enfin son influence certaines sur les autres domaines de la vie. Vue comme un concept, complexe, multidimensionnel, la QVT renvoie à des éléments multiples relatifs aux salariés (satisfaction au travail, motivation, bonheur et satisfaction de la vie, productivité (Larouche et Trudel, 1983). A partir des années 2000, après plusieurs tentatives de définition, les travaux de Martel et Dupuis (2006) semble ouvrir une porte à cette errance conceptuelle. Pour (Dupuis, et al., 2019), la QVT correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail.

Selon Brillet, et al., (2017), le sommet de la commission européenne de Lisbonne de 2000 et de Laeken de 2001 ; les travaux de l'Anact (2007), le rapport de Lachmann, Larose et Pénicaud de 2010 ont été un revitalisant dans la conceptualisation de la QVT. Surtout l'institutionnalisation de la QVT par l'ANI en 2013 cités par (Bourdu, et al., 2016), basée sur une approche de travail positive la définit sur plusieurs critères comme l'amélioration des conditions de travail (Brillet, et al., 2017) basée sur une bonne relation de travail avec une possibilité d'évolution et de concilier la vie professionnelle et la vie privée (Tremblay, 2019). Dans le cadre de cette recherche, nous allons adopter la définition de l'ANI (2013), car elle est appréhendée dans une approche systémique du travail. Cette classification nous permet de distinguer deux conceptions de la QVT : la conception classique qui correspond à ses origines basées sur la satisfaction des besoins et la conception renouvelée.

La conception classique de la QVT étalée sur un demi-siècle fondé sur les critiques du taylorisme, une montée de satisfaction des besoins, une diffusion de la QVT comme réponse aux anciens modèles d'organisation et remplacement progressif par les questions de santé et de sécurité bref des risques psychosociaux (Brillet et al., 2017).

La conception renouvelée de la QVT est fondée sur un nouveau compromis socio-productifs basée sur une vision systémique du travail et des démarches d'innovations multiples (Pelletier, 2015).

1-1-2 Déterminants de la QVT

La QVT reste toujours discutée au sein du monde scientifique. En effet, la revue de la littérature montre une floraison de modèles de la QVT (Birjandi *et al.*, 2013 ; Fattahi *et al.*, 2014).

Pour la conception classique de la QVT, les déterminants de Walton (1973 et 1974), avec ses huit (8) dimensions, sont les plus utilisées dans les recherches à savoir : récompense juste et adéquate, environnement de travail sûr et sain, développement professionnel, croissance et sécurité social, constitutionnalisme intégrateur, l'espace de vie total et la pertinence sociale. En 1980, il a subdivisé les facteurs de la QVT en quatre composantes : la signification du travail, l'équilibre social permettant un équilibre entre le sphère professionnelle et privée, l'organisation du travail et la richesse du travail. A cela s'ajoute celle proposée par Porter-Lawler (1968) qui décrit l'enchaînement des attitudes et du comportement pour expliquer la satisfaction au travail : la valeur de la récompense, probabilité perçue que l'effort conduit à une récompense, l'effort, la capacité et le trait de la personnalité, la perception des rôles, la performance, la récompense intrinsèque, la récompense extrinsèque, la récompenses perçues comme équitables.

Pour la conception renouvelée et systémique, plusieurs modèles ont été élaborés. Nous allons mettre en exergues les modèles les plus utilisés. Pour Mendy *et al.* (2020), analyser la QVT sous l'angle systémique est une innovation de la fonction des ressources humaines.

Le modèle d'Inventaire Systémique de la QVT (ISQVT) de Dupuis et Martin (2006) comporte des questions touchant à 34 domaines de vie au travail regroupés en huit (08) dimensions différentes : la rémunération, le cheminement professionnel ; les heures de travail ; le climat avec les collègues ; le climat avec les supérieurs ; les caractéristiques de l'environnement physique ; le soutien apporté à l'employé et enfin les facteurs qui influencent l'appréciation des tâches.

En France, l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact) dans son numéro de mai/juin 2007 « Travail et Changement » donne six (6) facteurs clés déterminants les relations sociales et de travail, le contenu du travail, l'environnement physique de travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (Bourdu *et al.*, 2016).

Selon l'ANI² (2013), la QVT renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise (Martel & Dupuis, 2006) . Elle ajoute quatre autres facteurs à celui de l'Anact (2007): la qualité de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise; la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise; la qualité des relations de travail; la qualité des relations sociales (Mendy, et al., 2020), construites sur un dialogue social actif; la qualité de la mise en œuvre de l'organisation du travail; la qualité du contenu du travail; la qualité de l'environnement physique; la possibilité de réalisation et de développement personnel; la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle; le respect de l'égalité professionnelle (Brillet, et al., 2017 ; Thiebaut, 2022). Ce modèle a été utilisé dans le cadre de cette recherche car il aborde la QVT sous l'angle systémique d'une part et la perçoit de façon objective et subjective.

Récemment, (Bourdu, et al., 2016) ont identifiée onze déterminants de la QVT : le sens du travail, le dialogue social, la circulation de l'information, le contenu du travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la reconnaissance, les conditions et organisation du travail, le relationnel et l'ambiance au travail et enfin l'égalité entre les hommes et les femmes. Ce modèle est appréhendé sur plusieurs critères et n'est pas trop différente du modèle de l'ANI. En faisant un recensement des écrits, plusieurs études ont été réalisées en abordant les déterminants de la QVT sous l'angle d'une conception classique. Vagharseyyedin et al. (2011) montrent quatre dimensions : la charge du travail, les horaires de travail et la relation avec les collègues et le salaire et les avantages sociaux. (Birjandi, 2013) démontre que la rémunération juste et suffisante, l'environnement de travail sûr et hygiénique, l'opportunité de croissance, la sécurité de l'emploi, l'attachement social, le respect de la loi et le développement des capacités humaine sont les déterminants de la QVT. Pour (Arverland, 2014), les déterminants sont : la rémunération, les avantages sociaux, le développement professionnel, l'environnement de travail, l'organisation du travail, les horaires de travail, la reconnaissance du travail et la conciliation vie professionnelle-vie privée. Les avantages financiers tels que la rémunération, la diversité et l'équité, la santé et la sécurité au travail, la stabilité de l'emploi, la formation, l'éducation et enfin la conciliation vie professionnelle-vie privée sont les déterminants (Jebli et Tremblay, 2016). Certains auteurs énumèrent cinq déterminants de la QVT : *le développement, les relations ayant trait au travail, la reconnaissance, l'autonomie, la conciliation travail-vie*

² www.Ani.fr

personnelle(Tonare et Rinfret , 2019). *Ces études ont été réalisées dans les entreprises autres que les tiers-lieux. Dans cette étude nous allons orienter notre recherche sur les tiers-lieux.*

1.2.Tiers-lieux : cadre théorique et conceptuel

1.2.1. Cadre théorique

La littérature nous permet de recenser trois grandes approches : l'approche économique, l'approche territoriale et enfin l'approche de travail (Scaillerez et Tremblay, 2017).

L'approche économique montre que généralement les tiers-lieux sont des dispositifs destinés à faciliter les échanges, le partage et la collaboration. Ils s'inscrivent dans le cadre de la nouvelle économie, plus précisément, l'économie collaborative. Elle érige la production de valeurs en commun basée sur les nouvelles formes d'organisation de travail, les modes de vie collaboratifs (Botsman et Rogers, 2010), la production contributive comme la fabrication d'outils numériques avec l'utilisation de l'imprimante 3D (Fleischmann et al., 2016). Pour la plupart des auteurs, cette approche est basée sur la marchandisation de l'usage d'un bien et non la vente d'un bien en lui-même, dans une perspective écologique et de développement durable (Tremblay et Scaillerez, 2017).

S'agissant de l'approche territoriale, les tiers-lieux permettent et encouragent un élargissement d'accès équitable aux technologies de l'information et des communications. Ce qui a des répercussions sur l'exploitation de nouveaux débouchés territoriales (Vidal, 2015) et permet de réduire le fossé numérique (Moriset, 2011). Plusieurs études ont abordé cette thématique en ressortant leur impact sur les territoires concernés (Moriset, 2011 ; Smits, 2015). Dès lors, la volonté de réduire le temps de trajet domicile-travail dans les espaces urbanisés, ou pour réduire la distance domicile-travail dans les espaces ruraux (Foth et al., 2016) permettent l'existence et la multiplication des tiers-lieux (Poslad et al., 2015 cités par Scaillerez, 2017). La littérature a montré que les tiers-lieux participent à la revitalisation territoriale des zones rurales (Huyghe, 2015) et de certains secteurs urbains en perte de vitesse économique (Liefoghe, 2016), en facilitant l'insertion des jeunes, l'amélioration des conditions de vie, la relance d'activité professionnelle tout en rendant le territoire attractif (Lafontaine et al., 2013).

Pour l'approche du travail, les tiers-lieux participent à une nouvelle perspective du travail car les tâches professionnelles et les relations d'emploi sont devenues, au fil du temps, plus complexes et diversifiées et nécessitent d'être redéfinies (Paris et Lê, 2016). Les organisations recherchent le moyen d'augmenter la créativité de leurs salariés et de développer l'innovation organisationnelle basée sur l'autonomie, une responsabilisation accrue, la polyvalence, le

développement d'actions collectives, de meilleures conditions de travail et une possibilité d'offrir une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et familiale (Guenoud et Moeckli, 2010 ; Vidal, 2015). Ils incitent à faire travailler ensemble des personnes d'horizons différents qui se réunissent autour de pratiques, d'objectifs et de valeurs partagées. Ainsi, elle offre une vision renouvelée et alternative de l'organisation du travail qui intéresse les travailleurs autonomes, de salariés et d'employeurs, sexe et âges confondus (Scaillerez et Tremblay, 2016b). Dans le cadre de cette étude, nous allons adopter cette approche pour nous permettre d'identifier les déterminants de la QVT dans les tiers-lieux. Cela nous permet de déboucher sur les différentes conceptualisations des tiers-lieux liées à l'approche de travail. Berhault, 2010).

1-2-2 Conceptualisation des tiers-lieux

A l'origine, les tiers-lieux nommés aussi troisième lieu (*third place*), sont des lieux autres que le domicile ou le lieu du travail, où se manifestent de manière informelle mais prévisible, des processus de socialisation (Oldenburg, 1989). Ils étaient le fruit de collectifs de création associatifs. Aujourd'hui, les entreprises, les collectivités publiques et entrepreneurs s'y intéressent de plus en plus. Les mots clés sont la flexibilité et l'accessibilité. Pour atteindre leur but, les tiers-lieux doivent rompre avec les pesanteurs hiérarchiques et les rigidités inhérentes à la vie de bureau. Généralement, ils sont un cadre de confiance où des individus hétérogènes se réunissent pour travailler et explorer des solutions dans une posture de coworking. Les caractéristiques des tiers-lieux selon Oldenburg listés par (Servet, 2010) sont : un espace ouvert, dénué d'obligations tendant au nivellement social permettant une relation horizontale et une égalité des personnes, avec un accès libre sans discrimination, des activités d'échange et de conversation, des activités partagées, des jeux, un échange non-verbal, une facilité d'accès et des horaires larges. En somme l'auteur résume les tiers-lieux en quatre points : le développement de sentiment d'appartenance et d'enracinement ; la régénération sociale permettant le dialogue, le partage, et l'épanouissement (Moriset, 2014).

(Capdevila, 2015) fut le premier à apporter une réelle proposition de typologie de ces nouveaux espaces en les classant selon leur mode de gouvernance, leur activité respective d'exploitation ou d'exploration. Il en distingue trois : les fab labs, living labs et les espaces co-working.

Fab labs constitue la contraction de « *fabrication laboratory* », ou encore laboratoire de fabrication. Ils ont été créés en 2001 afin de permettre à toute personne de devenir acteur de la fabrication technologique plutôt qu'en être un simple spectateur (Gershenfeld, 2005). Ces espaces de fabrication numérique mettent à disposition de toute personne (gratuitement ou à

moins frais), leurs machines et leurs outils dans le but d'aboutir à la fabrication d'un objet ou d'innovations numériques (Bosqué, 2015). Généralement, ils sont des laboratoires communautaires qui facilitent un apprentissage par la pratique, le partage de compétences et la coopération permettant par exemple la création de machines à commande numérique (Fastermann, 2014 ; Fleischmann *et al.*, 2016).

Inventés vers 1990, plus de 370 living labs existent aujourd'hui dans le monde, dans une quarantaine de pays selon (Scaillerez, 2017) et (Deskmag, 2017). Il est également un lieu de rencontre et d'échange avec pour objectif premier, le développement de projet innovant en commun (Dubé *et al.*, 2014). Elle offre des solutions innovantes (Schumacher et Niitano, 2008). C'est un mode de pensée permettant de stimuler toutes les formes d'intelligence présentes sur le territoire (experts, profanes) aboutissant à des échanges et mélanges communautaires qui contribuent à la créativité en mettant sur un même plan, les apports de tous les contributeurs (Giannetti, 2009). Il facilite la participation citoyenne à la réflexion puisqu'elle permet d'encadrer au travers d'une méthode, les initiatives locales en mobilisant les ressources du territoire (Kalle, *et al.*, 2015).

Enfin les coworkings, elles sont des espaces qui s'apparentent à des lieux de travail qui proposent des bureaux partagés ou individuels, des salles de réunion, un équipement informatique, des lieux dynamiques et attrayante pour se ressourcer. Ils appartiennent au phénomène plus général des « tiers-lieux ». Popularisée par le sociologue américain Ray Oldenburg (Oldenburg, 1989), cette notion de tiers-lieu (*third-place*) désigne des espaces extrêmement divers (bibliothèques, cafés, espaces associatifs...), qui permet de travailler hors lieu du milieu professionnel ou familial.

En somme, les living labs est un site d'expérimentation pour la production des connaissances, alors que le Fab lab est un lieu de familiarisation et de partage d'expérience et le coworking un espace accueillant les travailleurs et entrepreneurs pour le développement de leurs activités. Dans la section suivante, sera présenté la méthodologie utilisée.

2. Méthodologie de la recherche

Afin de mettre en exergue comment les tiers-lieux au Togo envisagent la QVT, nous avons utilisé une méthodologie qualitative (Larivière, 2021) basée sur des entretiens semi-directifs. En effet, cette méthodologie est la plus utilisée en exploration, car elle donne une marge au interviewés de s'exprimer (Larivière et al., 2021). L'enquête est réalisée à Lomé (Togo). Pour collecter les données, nous avons élaboré des guides d'entretiens. L'analyse de contenu a été

utilisé en lien direct avec le modèle de l'ANI³. Au total quatorze (14) entretiens avec les managers ont été réalisés.

2.1. Population, échantillonnage et principe de saturation sémantique

Pour identifier la population d'étude, nous avons utilisé la base de données du Centre des Formalités des Entreprises (CFE)⁴. Au total, nous avons recensé vingt-deux (24) tiers-lieux au Togo, dont dix-neuf (19) à Lomé. Ensuite nous avons contacté les dix-neuf (19) tiers-lieux afin de réaliser les entretiens semi-directifs avec les managers. Aux termes de nos démarches, quatorze (14) tiers-lieux ont acceptés de participer aux entretiens, soit un taux de réponse de 73.68%. Ce taux jugé acceptable si l'on tient compte de la difficulté d'obtenir la participation des entreprises à des recherches (Larivière et al., 2021).

Mais à partir du 10 ième entretiens, le principe de saturation sémantique a été atteint car nous n'avons plus de nouvelle information. Le critère d'échantillonnage théorique a été respecté selon le critère de Hlady-Rispal (2002) à travers la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Car l'échantillonnage théorique nous permet de sélectionner des personnes en corrélation avec l'objectif de recherche.

Nous avons eu accès à cinq (05) espaces coworking (Africa Coworkers, Tempo Coworking, Minodoo, Bulle Coworking Space, Woelab prime) et sept (07) Fab labs (Djanta tech hub, Woelab, Awep, Innov'up, Energy génération, Ecotech lab et Molab) et deux (02) living labs (Nunyalab et Eco hub). Les entretiens ont été réalisés face à face, pour une durée moyenne de 60 min chacun entre en Février-Avril 2023.

2.2. Analyse des données

Il existe quatre types d'approches textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique (Fallery & Rodhain, 2007). Nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique à « priori » (Bardin, 1977) en lien avec le modèle d'ANI (2013). Cette approche laisse libre cours au chercheur de lire, d'analyser et d'interpréter un corpus fragment par fragment (Larivière et al.,2021). Elle correspond parfaitement à cette étude. Ainsi l'analyse de contenu s'est opérée en trois étapes : la pré analyse (lecture, transcription des informations et le regroupement des

³ Modèle de l'ANI à voir en Annexe 1

⁴ www.cfe.org

thèmes) ; ensuite une catégorisation et une codification et enfin, l'analyse proprement dite (traitement, interprétation et inférence) à l'aide du logiciel N'Vivo.

2.3 Fiabilité des données qualitatives

Les travaux de (Drucker-Godard, et al., 2003) font ressortir les indices de fiabilité inter-codeur à travers le taux d'accord classique pour monter la fiabilité des données qualitative de type exploratoire. Sur cette base, nous avons utilisé la fiabilité inter-codeur qui se calcule comme suit : **nombre d'accords / (nombres de désaccord + nombre d'accords)**. Le coefficient est satisfaisant avec un taux de 94, 36% car Selon (Drucker-Godard, et al., 2003) le taux est acceptable à partir de 80%.

3. Présentations et discussions des résultats

Nous présenterons respectivement les résultats qui seront discutés.

3.1. Résultats

L'analyse descriptive nous a permis de catégoriser les données en fonction de l'ancienneté, les types de tiers-lieux, leurs catégorisations et enfin la durée de l'entretien (Tableau1).

Tableau1 : Caractéristiques des managers interviewés dans les tiers-lieux

Cotations	Sexes	Tiers-lieux	Anciennetés	Catégorisation de tiers lieux	Durée de l'entretien
1	M	Africa Coworkers	8ans	Coworking	1H 02 min
2	M	Tempo Coworking	5ans	Coworking	58 min
3	M	Minodoo	6ans	Coworking	1H36
4	F	Bulle Coworking Space	4ans	Coworking	1H23
5	M	Woelab prime	5ans	Coworking	1H07
6	M	Djanta tech hub	7ans	Fab labs	1H58
7	M	Woelab	11ans	Fab labs	1H36
8	F	Awep	4ans	Fab labs	59 min
9	M	Innov'up	7ans	Fab labs	1h24 min
10	M	Nunyalab	6ans	Living labs	1H48 min
11	M	Energy génération	6ans	Fab labs	56 min
12	M	Ecotech lab	3ans	Fab labs	1H12min
13	M	Eco hub	4ans	Living labs	1H17min
14	M	Molab	2ans	Fab labs	1H26 min

Source : Données collectées auprès des managers des tiers-lieux (2023)

L'analyse du tableau 1 montre qu'il y a seulement 13,33% de femmes managers sur le total des interviewés. Le premier tiers-lieu au Togo est le Woe-lab créé en 2012. Ils ont fabriqué une

première imprimante 3D à partir de recyclage de déchets électronique, « Made in Africa » et ont remporté le prix meilleur projet NASA 2013.

Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun (Larivière, 2021). Cette étude nous a permis de soulever plusieurs pratiques organisationnelles de la QVT.

L'ANI signé en juin 2013 par les partenaires sociaux définit la QVT comme « *les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à interagir sur le travail et son contenu* ».

En ce qui concerne les résultats, rappelons que l'analyse de contenu utilisée ici est en lien avec le modèle de l'ANI (2013). Ce dernier résume les déterminants de la QVT en dix points : la qualité de l'engagement à tous les niveaux, la qualité de l'information partagée, la qualité des relations sociales, qualité des relations de travail, la qualité de contenu du travail, la qualité de l'environnement physique, la qualité de l'organisation du travail, la possibilité de réalisation de soi et développement personnel, égalité professionnelle et enfin la possibilité à concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans le cadre de cette étude, nous avons jugé utile de mettre en exergue les déterminants présents ou non dans au sein des tiers-lieux. Les déterminants qui sont cités lors des entretiens sont résumés dans le tableau 2.

3-1-1 Analyse thématique des déterminants de la QVT dans les tiers-lieux

Tableau 2 : Analyse descriptive des déterminants de la QVT dans les tiers-lieux

Déterminants de la QVT selon les entretiens dans les Tiers-lieux	Exemples de pratiques	N=14
Qualité des relations sociales et de travail	Bon climat social (ambiance) Participation Sentiment d'appartenance Reconnaissance du travail	100%
Possibilité de réalisation et de développement personnel	Formation Acquis d'expérience Développement de compétence Egal accès entre homme et femme Diversité	92,85%
Conciliation vie professionnelle- vie personnelle	Horaire de travail flexible Garderie / Possibilité d'amener les enfants sur le lieux de travail Absence pour raison familiale Vendredis après-midi libre Télétravail Semaine comprimé	85,71%

Qualité de l'engagement à tous les niveaux	Personnel attaché à l'organisation Implication des agents	57,14%
Qualité de l'environnement physique et de l'organisation de travail	Bruit Risques sanitaires Comportement discrétionnaire Management de proximité Collaboration et partage	42,85%
Qualité du contenu du travail	Autonomie Degré de responsabilité Enrichissement des tâches	21,42%

Source : Données collectées et traités à l'aide du logiciel N'Vivo (février-Avril 2023)

3-1-2 Qualité des relations sociales et de travail

C'est le premier déterminant le plus cité par tous les managers interviewés (n=14). Signalons que dans le modèle de l'ANI, elle correspond aux déterminants 3 et 4. Les résultats montrent qu'ils rassemblent les pratiques telles que la reconnaissance du travail, le bon climat social (ambiance), la participation aux décisions et le sentiment d'appartenance.

«*Nous encourageons, remercions et félicitons tous nos collaborateurs pour leurs efforts et succès* », Manager 8.

«*A chaque réussite d'un projet, nous donnons une attestation de reconnaissance à tous nos collaborateurs* », Manager 6.

«*Les collaborateurs sont fiers d'appartenir à cette espace coworking, car l'épanouissement et l'ambiance sont présent*», Manager 3.

«*Existence d'une bonne relation entre les collaborateurs. La communication est de type horizontale chez nous*», manager 14.

«*Les relations de travail chez nous procurent un bien-être et tous nos salariés sont épanouis* », Manager 12.

«*Notre slogan est le partage, la collaboration et le bien-être*», Manager 1.

«*Ma première préoccupation est que mes collaborateurs travaillent dans une bonne ambiance et participent à toutes les décisions* », Manager 14.

3-1-3 Possibilité de réalisation et de développement personnel

Cette pratique revient très souvent parmi celle citée par les managers interviewés (soit 92.85%). Elle rassemble les éléments tels que la formation, les acquis d'expérience, le développement de compétence.

« Nous avons formé toute l'équipe en leadership, en rédaction de business plan, en entrepreneuriat », manager 4.

« Les collaborateurs suivent des formations dans d'autres domaines à moindre coûts, ce qui accroît leur développement personnel », manager 5.

« Nous développons les compétences de l'équipe à travers des formations enrichissantes et l'utilisation de nouveaux logiciels », manager 12.

« Nous avons des partenariats avec les centres de formation, ce qui permet à nos collaborateurs de suivre les formations dans d'autres domaines à moindre coûts, soit 15% du coût de la formation », manager 1.

« Chaque jeudi soir, nous développons les compétences des collaborateurs à travers des formations en ligne. Nous sommes abonnés à des revues spécialisées », manager 11

3-1-4 Conciliation vie professionnelle-vie privée

Il s'agit des arguments avancés par la plupart des managers des tiers-lieux pour montrer qu'ils offrent une bonne qualité de vie au travail, soit 85, 71%.

« Nous avons formé deux groupes, le premier groupe vient le matin et l'autre le soir. Cela permet aux parents de s'occuper de leur vie personnelle », manager 1.

« Nous avons opté pour des horaires à la carte. Tous les collaborateurs doivent être présents de 8h à 11h00. Au-delà de ces heures, ils ont la largesse de travailler à la maison, ou de moduler leur horaire de travail », Manager 12.

« Nous avons opté pour la flexibilité de carrière en octroyant des congés. La plupart des collaborateurs obtiennent des congés pour des raisons familiales », manager 8.

« Nous disposons d'une garderie d'enfant, ce qui permet aux parents de venir travailler en toute quiétude », manager 3.

« Nous avons instauré le happy weekend. Nous ne travaillons pas les vendredis soirs, nous organisons les cocktails », manager 2.

3-1-5 Qualité de l'engagement à tous les niveaux

La qualité de l'engagement à tous les niveaux prend en compte l'implication des salariés que ce soit affective, normative ou calculée. Dans le cadre de cette recherche, nous avons remarqué que ce déterminant revient souvent dans les interviews.

« Les collaborateurs sont tellement attachés à cette fab-lab, qu'ils développent des comportements citoyens envers les collaborateurs », manager 14.

« *Le présentéisme et le comportement de retrait sont quasiment absents chez nous. Tous les collaborateurs apportent leurs pierres à la construction de nouveaux projets* », manager 8.

« *Les collaborateurs travaillent en symbiose et se complètent mutuellement* », manager 11.

« *Les collaborateurs sont très fiers de cette fab-labs et sont très sensible aux difficultés rencontrées pendant cette crise de la Covid-19* », manager 7.

« *L'ambiance, la coopération, le partage dans notre espace a permis d'accroître l'attachement affective des collaborateurs* », manager 1.

3-1-6 Environnement physique et l'organisation du travail

Généralement il porte sur le lieu de travail et l'équipement. Les managers ont relevé la présence de bruit dans les espaces coworking due aux discussions, aux appels téléphoniques soit un taux 42,85. Certains managers ont fait ressortir les mauvaises conditions de travail dans les tiers-lieux.

« *Nous reconnaissons qu'il y a beaucoup de bruit dans nos espaces coworking, les téléphones qui sonne par ici, les collaborateurs qui discutent par-là, ce qui entraine de petit brouillage* », Manager 1.

« *Certains collaborateurs affirment qu'ils ont plus de mal à se concentrer. A cause des bruits et à l'ambiance dans les tiers-lieux* », manager 3.

Par contre, certains parlent de risque sanitaire « *en ces temps de crise due à la Covid-19, les open spaces présentent beaucoup de risques sanitaires car difficile de respecter les mesures barrières due à l'affinité entre les collègues* », Manager 4.

Pour d'autre, « *l'environnement physique est caractérisé par la coopération et le partage, avec une bonne qualité d'organisation des activités* », manager 9.

Certains se plaignent du management de proximité, « *quelques collaborateurs affirment qu'ils se sentent plus surveillés par les supérieurs hiérarchiques* », manager 5.

« *Certains collaborateurs craignent que les collègues aient des comportements indiscrets c'est-à-dire, écoute des conversations, manque d'intimité* », manager13.

3-1-7 Qualité de contenu de travail

La qualité du contenu de travail selon le modèle ANI regroupe les pratiques telles que l'autonomie, la variété des tâches, le degré de responsabilités, l'enrichissement des compétences, la capacité d'expression des salariés et le sens donné au travail. Cette étude fait ressortie les pratiques d'autonomie, de degré de responsabilité et l'enrichissement des compétences

« Nous déléguons certains travaux à nos collaborateurs en leur donnant une marge de responsabilité pour les décisions concernant l'exécution de la tâche », manager 4.

« Parfois, certains collaborateurs aident d'autre dans d'autres discipline, ce qui les permet d'avoir d'autres compétences à par leur spécialisation », manager 14.

« L'autonomie de nos collaborateurs permet d'avoir des idées novatrices qui rend plus efficace et efficient », manager 12.

3.2. Discussions

Ces résultats sont une première exploration sur les déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux avec une analyse des contenus « à priori » en lien avec le modèle de l'ANI (2013). Le premier déterminant de la QVT selon l'ANI est la qualité de l'engagement à tous les niveaux de l'entreprise, qui renvoie à deux domaines de la vie au travail : la prise en compte des enjeux de la vie personnelle des salariés par les dirigeants, partenaires sociaux qui n'est pas ressorties de notre enquête. Néanmoins le deuxième domaine qui est, l'implication des salariés est abordée par les managers avec un taux de 57,14%. Ce résultat confirme celui de Vidal (2015) qui stipule que les tiers-lieux sont des lieux favorisant l'implication organisationnelle des salariés. Il explique que ces lieux créent un attachement, une identification des salariés. Ces auteurs (Moriset, 2014 ; Smits, 2015 ; Poslad et al., 2015 ; Foth et al. 2016) ajoutent que les tiers-lieux développent les sentiments d'appartenances, d'attachement et d'enracinement qui augmentent l'implication. Pour Abbassi (2023), l'engagement à tous les niveaux surtout affectif est capital pour l'épanouissement des salariés.

Le déterminant 2, la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise, n'est pas ressorti de nos résultats. Les managers ne semblent pas considérer que la qualité de l'information partagée est de nature à avoir un lien avec la QVT.

Les déterminants 3 et 4, la qualité des relations sociales et de travail, qui rassemblent les domaines telles que la reconnaissance, l'égalité, le respect et l'écoute, le dialogue social aux différents niveaux, la participation sont totalement abordées par tous les managers (100%). Sauf le domaine des institutions représentatives du personnel n'est pas ressorti. Ces résultats nous permettent d'appréhender dans la quasi-unanimité que les tiers-lieux sont des lieux de socialisation, de collaboration et de partage où la qualité des relations sociales et de travail sont au rendez-vous (Scaillerez et Tremblay, 2017). Ces résultats corroborent ceux de Servet (2010) qui affirme que les tiers-lieux sont caractérisés par des niveleurs sociaux, avec des relations

horizontales et une égalité des personnes, un accès libre sans discrimination, avec une activité d'échange et de conversation. (Tonare et Rinfret, 2019) trouvent les mêmes résultats.

Le déterminant 5, la qualité du contenu du travail, comprend l'autonomie, le degré de responsabilité est ressorti dans nos résultats soit 21.42%. Mais les managers interviewés ne semblent pas considérer les autres domaines tels que la variété des tâches, la capacité d'expression et le sens donné comme des éléments de la qualité du contenu de travail. (Servet, 2010 ; Tonare et Rinfret, 2019) vont dans le même sens en démontrant que les tiers lieux sont caractérisés par l'autonomie et un degré de responsabilités enrichissant le contenu de travail.

Les déterminants 6 et 7, la qualité de l'environnement physique et de l'organisation du travail, font référence à la sécurité et à l'ambiance physique, à la qualité de pilotage, aux rôles d'appui du management de proximité. 42,85% des managers interviewés ont fait ressortir des pratiques telles que le bruit, les risques sanitaires, le management de la proximité, les comportements discrétionnaires qui caractérisent l'environnement physique des tiers-lieux. Ces résultats vont dans le même sens que des études qui stipulent que l'environnement physiques est parfois déplorable dans les tiers-lieux (Tremblay et Scaillerez, 2017).

Pour les déterminants 8 et 9, les possibilités de réalisation et de développement personnel et l'égalité professionnelle portent sur la formation, l'acquis d'expérience, le développement des compétences, l'égalité d'accès entre homme et femme, la prise en compte des diversités. Ces deux déterminants constituent une priorité pour les managers interviewés car ils représentent un taux de 92,85% selon nos résultats. Ces pratiques sont très importantes pour les managers. Nos résultats corroborent à avec ceux de (Jebli & Tremblay, 2015) qui stipulent que le développement professionnel et la possibilité de réalisation sont les pratiques déterminantes de la qualité de vie au Travail. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de (Tremblay, 2019 ; , Tonare & Rinfret, 2019 ; Arverland, 2014) qui ont montré que ces déterminants permettent un épanouissement du salarié et augmentent la perception de la qualité de vie au travail.

Enfin pour le déterminant 10, la possibilité de concilier, vie-professionnelle et vie-personnelle est la troisième pratique la plus citées par les managers (85,71%). Nos résultats montrent des pratiques innovantes de la conciliation telle la flexibilité des horaires de travail (horaire à la carte), la rotation du personnel, la garderie d'enfant, le happy weekend qui est quasiment absentes dans les entreprises au Togo. Certains auteurs ont cité ces pratiques comme (Tremblay, 2019 ; Tonare & Rinfret, 2019 ; Foth, et al., 2016), Poslad, et al., 2015 ; Jebli & Tremblay, 2015 ; Brillet, et al., 2015 ; Arverland, 2014).

Conclusion

Cette étude a permis de mettre en exergue les déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux au Togo. Pour (Tremblay & Scaillerez, 2016), les tiers lieux sont des lieux de socialisation, de partage, d'ambiance, de développement de compétences. Nous avons interviewé les managers de 14 tiers-lieux. En utilisant la méthode qualitative, avec une analyse des contenus en liens avec le modèle d'ANI (2013).

Les résultats ont montré que les déterminants sont la qualité des relations sociales et de travail, la possibilité de réalisation, de développement professionnel et l'égalité professionnelle, la possibilité de conciliation entre vie-professionnelle et vie-personnelle, la qualité de l'engagement, la qualité de l'environnement physique et le contenu du travail.

Comme contributions managériales, cette étude dévoile d'une part aux managers les pratiques de la qualité de vie au travail, car elles sont source de performance organisationnelle (Guillot-Soulez, 2022). D'autre part elle montre aux entreprises, que les espaces coworking sont des lieux magnifiques pour travailler. Non seulement, elle permette aux salariés de combiner épanouissement au travail et performance. Mais aussi un cadre idéal pour se former et se divertir. Comme contribution méthodologique, la plupart ont juste utilisé des échelles de (Walton, 1973), pour mesurer la QVT. Cette étude s'inscrit dans une méthodologie exploratoire, nous permettant de toucher la réalité des pratiques QVT. Et enfin comme apport théorique, la plupart ont traité cette thématique dans les entreprises quelles soient PME ou grandes entreprises. Mais nous avons orienté cette recherche vers les tiers-lieux.

Toutefois, ces résultats gardent un caractère exploratoire. Nous concédons que la principale limite de nos résultats reste le nombre restreint de tiers-lieux interrogés. Nos résultats nécessitent donc d'être soumis à l'épreuve d'une méthodologie quantitative afin de pouvoir les généraliser. Une autre approche serait probablement de faire l'étude avec le modèle de Bourdu, et al.,(2016) et les modèles d'équations structurelles.

Bibliographie

- Abbassi I, 2023. « Les déterminants de l'engagement affectif des professionnels de santé – Cas du Centre Hospitalier Régional de Fès », Revue Internationale des Chercheur « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 739-765.
- Berhault G., 2010. « Les technologies de l'information au service du développement durable des territoires », Revue française d'administration publique, vol. 134, p. 385-394.
- Birjandi M., 2013. « Relation entre la QVT et l'engagement organisationnel des employés de la cimenterie Dārāb : étude de cas en Iran ». Google scholar International Journal of economics, Business and Finance 2013, vol 1, n°7, 154-164.
- Bosque C., Ricard L., Noor, O., 2015. « FabLabs, etc. Les nouveaux lieux de fabrication numérique », Paris, ed. Eyrolles, 208
- Botsman R., Rogers R., 2010. « What's Mine is Yours: The rise of collaborative consumption », New York: Harper Business, 304.
- Bourdu E., Péretiè M-M., Richer M., 2016. « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », La Fabrique.
- Brillet F., Sauviat I., Soufflet E., 2017. « Risques psychosociaux et qualité de vie au travail », Dunod.
- Burret A., 2017. « Étude de la reconfiguration en tiers-lieu : la repolitisation par le service », ibid. Thèse.
- Davis W.D. et Evans W.R. (2005), « High-Performance Work Systems and Organizational Performance : The Mediating Role of Internal Social Structure », Journal of Management, Vol.31, p.758-775
- Deskmag T., 2017. « First results of the global coworking survey in charts », URL: <https://fr.slideshare.net/carstenfoertsch/the-first-results-of-the-2017-global-coworking-survey>.
- Dubé P., Sarrailh J., Billebaud C., Grillet C., Zingraff V., Kostecki I., 2014. « Le livre Blanc des Living Labs », Montréal.
- Dupuy F., 2015. « La faillite de la pensée managériale », Le seuil.
- Eskelinen J., Garcia Robles A., Lindy I., Marsh J., Muent-Kunigami A., 2015. « Citizen Driver Innovation. A guidebook for city mayors and public administrators », World Bank, Washington, DC, and European Network of Living Labs, 132
- Fastermann P., 2014. « FabLabs – wie sich in offenen Werkstätten weitere Möglichkeiten erschließen », 3DDrucker, Berlin Heidelberg: Springer, pp. 57-59.

- Fleischmann K., Hielscher S., Merritt T., 2016. « Making things in Fab Labs: a case study on sustainability and co-creation », *Digital Creativity*, vol. 27, n° 2, pp. 113-131.
- Foth M., Forlano L., Bilandzic M., 2016. « The City is My Office: Mapping New Work Practices in the Smart City », in H. Friese, G. Rebane, M. Nolden & M. Schreiter (Eds.), *Handbuch Soziale Praktiken und Digitale Alltagswelten*, Wiesbaden, Germany: Springer, p. 1-13.
- Hlady Rispal M. (2002), « L'identification des spécificités de la méthode de cas », *Perspective marketing*, De Boeck supérieur, p. 77 à 106.
- Giannetti M., Simonov A., 2009. « Social interactions and entrepreneurial activity », *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 18, pp. 665-709.
- Genoud, P., Moeckli, A., 2010. « Les tiers-lieux, espaces d'émergence de créativité », *Revue économique et sociale*, n° 2, juin, p. 25-34.
- Larivière N. (2021), « Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes », Presses Universitaires, Quebec.
- Huyghe M., 2015. « Habiter les territoires ruraux. Comprendre les dynamiques spatiales et sociales à l'oeuvre, évaluer les perspectives d'évolution des pratiques de mobilité des ménages », Thèse soutenue à Tours, le 16 novembre 2015.
- Jebli F., Tremblay, D.-G., 2015. « La QVT au Québec: enjeux, attentes et réalités organisationnelles », *Anact*, 33-55, Vol 3.
- Jebli F., Tremblay D.-G., 2016b. « Responsabilité sociale d'entreprise orientée sur la qualité de l'emploi : vers une nouvelle éthique en management ? », in M. Brasseur (dir.) *L'éthique et l'entreprise*, Paris : L'Harmattan, pp. 145-161.
- Jebli F., Tremblay D.-G., 2016a. « La qualité de vie au travail au Québec : enjeux, attentes et réalités organisationnelles », *Revue des conditions de travail*, vol. 1, n° 3, Paris, Agence nationale pour les conditions de travail, 10
- Lawler E., 1986. « High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance », San Francisco: Jossey Bass.
- Martel J-P, Dupuis G., 2006. « Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of new model and measuring instrument », *social indicators research*.
- Mendy M., Baldé O., Dème, S., 2020/1. « L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises. Cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor », *@GRH*, 37-71, N° 34.

- Moriset B., 2014. « Créer les nouveaux lieux de la ville créative Les espaces de coworking », Geography of Innovation.
- Oldenburg R., 1989. «The Great Good Place », Da Capo Press.
- Oldenburg R., 1999. « The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day. », New York: Paragon House (4^e ed., 1^{ere} edition, 1989), 336 p.
- Paris T., Lê P. L., 2016. « Industries de création et territoires, une relation spécifique ? », Réseaux, n ° 196, p. 49-80
- Pelletier J., 2016. « La QVT: une voie pour innover », ARACT, 16-24.
- Poslad S., Athen M., Zhenchen W., Haibo M., 2015. « Using a Smart City to Incentivise and Target Shifts in Mobility Behaviour », Is It a Piece of Pie, Sensors (14248220), vol. 15, n° 6, p. 13069-13096.
- Scaillerez A., Tremblay D-G., 2016a. « Les espaces de co-working, les avantages du partage », Revue Gestion de HEC Montréal, vol. 41, n° 2, p. 90-92.
- Scaillerez A., Tremblay D-G., 2016b. « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nordaméricain », ROR (Revue des Organisations Responsables), mai-juin, p. 21-31.
- Scaillerez A., Tremblay D-G., 2017. « Coworking, fab labs et living labs. État des connaissances sur les tiers-lieux. », Territoire en mouvement.
- Smits M., 2015. « Les tiers-lieux sont-ils reproductibles à grande échelle ? Étude de la viabilité de l'intégration de ces espaces dans un processus d'aménagement formalisé », Projet de fin d'étude, ENPC, 61 p.
- Thiebaut X. (2022), La Qualité de Vie au Travail comme démarche de transformation de l'ESAT, Dans Projectics / Proyética / Projectique 2022/HS , pages 155 à 177
- Tornare J., Rinfret N., 2019. « La performance comme vecteur des besoins individuels et organisationnels:cadre d'analyse de la qualité de vie au travail », Humain et organisation, p. 30-43, volume 5- N°1.
- Tremblay D-G., Scaillerez A., 2016. « Co-working : une nouvelle tendance qui favorise la flexibilité du travail », in A. Poitras et M. Venne, L'État du Québec 2017, Montréal : Institut du Nouveau Monde
- Trupia D., Fekrane C., 2011. « Benchmark des espaces de coworking sur le territoire français ».



Vidal P., 2015. « Tracer sa route, en toute intransparence numérique ? », Réseaux, communication et territoires, vol. 29, n° 1, p. 5–12.