

Coprésence hybride : enjeux de la re-spatialisation du travail à distance en espace de coworking

Camille Pfeffer (auteur correspondant)

UCLy (université catholique de Lyon), ESDES, Lyon, France

UCLy (université catholique de Lyon), UR Confluence :

Sciences et humanités (EA1598), Lyon, France

10, place des Archives, 69002 Lyon, France

camille.pfeffer@gmail.com

Résumé : La re-spatialisation du travail en espace de coworking altère l'expérience sociale des télétravailleurs en impliquant deux coprésences associées à des contextes organisationnels et spatio-temporels distincts : une coprésence à distance avec l'entreprise, et une coprésence physique en espace de coworking. Chacune d'elles peut être vécue selon des degrés différents, entre isolement social et proximité perçue. Néanmoins, la littérature actuelle ne permet pas de faire sens de la combinaison de ces expériences de coprésence. Dans cette perspective, nous avons analysé des données collectées lors d'une démarche ethnographique menée au sein de deux réseaux d'espaces de coworking. Nos résultats montrent que la re-spatialisation du travail en espace de coworking est à l'origine d'une coprésence hybride qui peut être vécue de quatre façons : l'isolement (renforcé), l'ubiquité, la compensation (coupable), ou le recentrage (frustré). Nous explicitons les caractéristiques de ces situations et les évolutions possibles de l'une à l'autre. Nous discutons nos résultats au regard des évolutions du travail dans une ère post-covid qui semble encourager le développement de pratiques et de spatialités plus hybrides. Nous contribuons à trois champs de la littérature organisationnelle : l'espace organisationnel ; le télétravail et les formes de travail déspatialisé ; et les espaces de coworking. Des implications managériales sont également discutées autour des réflexions sur une organisation plus hybride et multispatisialisée des pratiques de travail dans les organisations.

Mots-clés : re-spatialisation, hybridation, télétravail, espaces de coworking, coprésence

Citation : pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée ► Pfeffer, C. (2024). Hybrid copresence: Issues of re-spatialization of remote work in coworking spaces. *M@n@gement*, 27(4), 58–80. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.8054>

Je tiens tout d'abord à remercier Stéphan Pezé pour son travail éditorial et son accompagnement toujours constructif. Je remercie également les trois relecteurs anonymes pour leurs idées et leurs commentaires stimulants. Je remercie Caroline Hussler et les membres du groupe de recherche Stratégie (laboratoire de recherche Magellan – Université Jean Moulin Lyon 3) pour leurs retours sur une version préliminaire de cet article. En particulier, j'adresse mes sincères remerciements à Isabelle Royer pour son soutien et ses commentaires perspicaces. Enfin, je remercie l'association AIMS d'avoir maintenu, en ligne, la conférence annuelle de 2020 permettant ainsi des échanges très utiles sur ce projet de manuscrit.

Introduction

Dans une ère post-covid, les entreprises sont invitées à se repenser à travers des pratiques et des spatialités plus hybrides. C'est un sujet aujourd'hui très présent, tant au niveau académique que managérial. En effet, la crise sanitaire a accéléré des transformations organisationnelles. En particulier, elle a amené les organisations à adopter à grande échelle des pratiques alliant travail en présentiel et à distance. Simultanément, elle a renforcé des évolutions, parfois déjà engagées par certaines entreprises, concernant les environnements de travail, tant au sein de leurs locaux qu'en dehors de leurs murs (Aroles *et al.*, 2021 ; Felstead *et al.*, 2005a ; Kingma, 2019). La transformation du paysage des espaces de travail (Felstead *et al.*, 2005a) s'est donc renforcée avec la crise, soutenue par un usage accru des technologies d'information et de communication (TIC) sans cesse plus performantes (Aroles *et al.*, 2021). Ces dernières « permettent une coopération en temps réel dans les pratiques de travail sans [nécessiter] une présence physique dans un même lieu » (Aroles *et al.*, 2021, p. 2). Ces modalités de travail hybride sont appelées à se développer à l'avenir (Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Sewell et Taskin, 2015), favorisant la redistribution spatiale du travail (Felstead *et al.*, 2005b ; Halford, 2005 ; Hislop et Axtell, 2009) dans un espace hybride, multilocalisé (Halford, 2005), où les salariés oscillent principalement entre l'espace traditionnel en entreprise et leur domicile.

Néanmoins, le télétravail semble encore avoir du mal à trouver sa place. Bien que plus plébiscité et utilisé qu'avant la crise sanitaire, des difficultés persistent et freinent son essor. Le

télétravail affecte les relations sociales du salarié et un sentiment d'isolement peut résulter de cette organisation distanciée du travail (Bailey et Kurland, 2002 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Kurland et Cooper, 2002 ; Taskin, 2010 ; Vega et Brennan, 2000). Cette situation peut avoir des conséquences négatives, tant au niveau individuel que collectif du travail (perte de motivation, désengagement, baisse de la performance, hausse du *turnover*). Cependant, un retour en arrière au « tout présentiel au bureau » d'avant la covid-19 semble peu envisageable malgré ces difficultés. En effet, l'adoption de pratiques hybrides de travail, plus flexibles, répond également à des attentes des salariés pour une meilleure qualité de vie personnelle et professionnelle. Les entreprises font donc face à une difficile équation pour se penser de manière plus hybride tout en s'assurant de la satisfaction de leurs collaborateurs vis-à-vis de leur expérience sociale à distance.

L'essor de nouveaux environnements de travail semble offrir une solution aux entreprises en participant à leur reconfiguration spatiale (Aroles *et al.*, 2021 ; Hislop et Axtell, 2009 ; Kingma, 2016 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Salovaara, 2015). En effet, face à des pratiques de travail plus virtuelles, les entreprises recourent à des espaces alternatifs afin de redonner corps et matérialité au travail hors des frontières physiques traditionnelles (Aroles *et al.*, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021). La re-spatialisation du travail fait référence à cette démarche de reconfiguration spatiale du travail impliquant une hybridation d'environnements de travail multiples afin d'accomplir son activité professionnelle (Halford, 2005 ; Hislop et Axtell, 2007, 2009 ; Kingma, 2016 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021). En particulier, les espaces de coworking constituent un contexte spécifique de re-spatialisation pour les entreprises (Leclercq-Vandelannoitte, 2021). Ils proposent des espaces de travail ouverts et aménagés, des services, et une dynamique collaborative, voire communautaire, en contrepartie d'une participation financière (Garrett *et al.*, 2017 ; Spinuzzi, 2012). Ils se sont particulièrement développés et diversifiés ces dernières années (Deskmag, 2017 ; Felstead *et al.*, 2005a ; Kojo et Nenonen,

2017) et attirent de plus en plus les entreprises et les télétravailleurs (Deskmag, 2019 ; Gandini et Cossu, 2021 ; Ross et Ressia, 2015). Contrairement au domicile, ces espaces offrent aux télétravailleurs un environnement de travail professionnel et social qui constitue une solution potentielle à leur isolement grâce à des interactions en face à face et à un environnement collaboratif (Blagoev *et al.*, 2019 ; Garrett *et al.*, 2017).

La re-spatialisation du travail dans des environnements alternatifs, et notamment en espace de coworking, appelle donc à préciser l'expérience des interactions sociales des salariés en télétravail, notamment pour justifier l'intérêt de ces espaces face aux difficultés de l'isolement social. Nous mobilisons ici le concept de coprésence, c'est-à-dire l'expérience subjective et contextualisée de la présence à l'autre et de l'influence réciproque des individus (Campos-Castillo et Hitlin, 2013 ; Goffman, 1963, 1983 ; Grabher *et al.*, 2018). Dans une organisation du travail re-spatialisée en espace de coworking, le télétravailleur fait l'expérience de deux formes de coprésences associées à des contextes organisationnels distincts : une coprésence à distance avec l'entreprise, et une coprésence physique en espace de coworking. Alors que la première peut être affectée par une distanciation physique et sociale source d'un sentiment d'isolement pour le salarié en télétravail, la seconde l'amène à interagir en face à face avec des coworkers, qui ne sont pour autant pas ses collègues. Cependant, la littérature actuelle sur la coprésence ne permet pas de faire sens de cette expérience hybride, voire paradoxale. Ainsi, nous formulons la question de recherche suivante : Comment la re-spatialisation du travail en espace de coworking affecte-t-elle la coprésence des salariés en télétravail ? Cette question vise à mieux cerner la capacité des individus et des organisations à fonctionner de manière fluide et efficace dans un contexte hybride de travail impliquant des contextes socio-organisationnels multiples.

Afin de répondre à cette question de recherche, nous mobilisons les données issues d'une démarche ethnographique interprétative (Ybema *et al.*, 2009) menée selon une approche

qualitative comparative (Bechky et O'Mahony, 2015) entre février 2017 et décembre 2019 au sein de deux réseaux d'espaces de coworking accueillant des salariés. Les analyses mettent en évidence quatre situations de coprésence hybride vécues par le télétravailleur en espace de coworking, et associant une coprésence physique et une coprésence à distance : l'isolement, l'ubiquité, la compensation, et le recentrage. Les évolutions possibles entre les quatre situations sont ensuite discutées. Cette recherche contribue à la littérature sur l'espace organisationnel (Beyes et Steyaert, 2012 ; de Vaujany et Mitev, 2013 ; Stephenson *et al.*, 2020 ; Weinfurtnner et Seidl, 2019) en précisant la redéfinition de cet espace dans un contexte de re-spatialisation du travail impliquant des espaces organisationnels alternatifs à l'entreprise. Nous contribuons aussi à la littérature sur le télétravail et les formes de travail despatialisé avec une compréhension des enjeux associés à ces pratiques en espace de coworking (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021). En particulier, nous contribuons à mieux caractériser la dimension interactionnelle, duale et évolutive du télétravail en espace de coworking. Enfin, en précisant l'expérience des salariés-coworkers, nous contribuons à la littérature sur les espaces de coworking par une meilleure compréhension de l'atmosphère et de la dimension organisationnelle de ces espaces de travail partagés (Blagoev *et al.*, 2019 ; Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021).

L'article est composé de quatre parties. La première partie est dédiée à la littérature concernant la coprésence que nous mettons ensuite en perspective de la littérature sur le télétravail et celle consacrée aux espaces de coworking. Dans la seconde partie, nous présentons la démarche d'étude ethnographique dans les deux réseaux d'espaces de coworking. Dans une troisième partie, nous présentons quatre situations vécues par les télétravailleurs et discutons leurs évolutions possibles. Les contributions sont détaillées dans la dernière partie, ainsi que les implications managériales tant pour les entreprises pratiquant cette re-spatialisation du travail que pour les organisations gestionnaires des espaces de coworking.

Littérature

La coprésence, une expérience sociale subjective contextualisée

Le concept de coprésence a été initialement développé par les approches sociologiques interactionnistes. Pour Goffman, la coprésence est à la base de toute analyse sociologique (Goffman, 1963). Elle correspond en effet au plus petit niveau d'analyse des interactions sociales (Goffman, 1963) et est le « moyen par lequel s'accomplissent les influences micro-macro¹ » (Grabher *et al.*, 2018, p. 2). La coprésence désigne la présence à l'autre et l'influence réciproque des individus (Campos-Castillo et Hitlin, 2013 ; Goffman, 1963, 1983 ; Grabher *et al.*, 2018). Elle renvoie à « l'idée que la présence d'autres acteurs façonne le comportement individuel » (Campos-Castillo et Hitlin, 2013, p. 168). Goffman circonscrit la coprésence aux interactions sociales immédiates, spatialement situées dans un espace physique partagé (Goffman, 1963, 1983). Cette proximité géographique est pour lui une condition nécessaire à la perception réciproque des acteurs (Goffman, 1963) parce qu'elle permet de « rassembler dans un même espace, en contiguïté physique, des entités et des objets spatialisés afin de rendre possibles leurs relations » (Lussault, 2007, p. 56). Cependant, la coprésence ne se réduit pas à la présence physique et à la proximité directe des acteurs. Elle traduit une relation interindividuelle engagée dans laquelle chacun est disponible, accessible et attentif à l'autre (Goffman, 1963).

Le développement des TIC a amené les chercheurs à repenser et à préciser la conception initiale de la coprésence au regard des interactions sociales médiées, voire virtuelles (Campos-Castillo et Hitlin, 2013 ; Grabher *et al.*, 2018 ; Knorr Cetina et Bruegger, 2002 ; Knorr-Cetina, 2009 ; Zhao, 2003 ; Zhao et Elesh, 2008). En effet, les TIC ont introduit un nouvel espace,

¹ « Goffman (1963) hence positioned copresence firmly within social theory as the medium through which micro-macro influences are accomplished. » (Grabher *et al.*, 2018, p. 2)

virtuel, et une forme de proximité électronique (Grabher *et al.*, 2018 ; Grabher et Ibert, 2014 ; Le Nadant *et al.*, 2018) qui « favorise l’ubiquité des acteurs en leur permettant d’être à la fois “ici et ailleurs” » (Le Nadant *et al.*, 2018, p. 124). Cette proximité électronique peut être définie comme « une extension des perceptions humaines normales grâce à des moyens électroniques » (Zhao, 2003, p. 446). Elle permet des interactions sociales à distance et rend possible la coprésence entre les acteurs (Campos-Castillo et Hitlin, 2013 ; Grabher et Ibert, 2014 ; Knorr Cetina et Bruegger, 2002 ; Knorr-Cetina, 2009), à condition de la disponibilité et de l’engagement réciproque de chacun dans la relation à l’autre (Giddens, 1991 ; Zhao et Elesh, 2008). La coprésence est donc l’expérience d’une relation sociale qui peut avoir lieu dans différents contextes spatio-temporels : en face à face ou à distance (Grabher *et al.*, 2018 ; Zhao et Elesh, 2008).

Au regard des évolutions, Campos-Castillo et Hitlin (2013) ont proposé une conceptualisation renouvelée de la coprésence qu’ils considèrent comme une « variable [continue] endogène, subjective, dynamiquement liée au contexte » (p. 168), et définissent dans les termes suivants :

Définition : La coprésence est le degré auquel un acteur (1) perçoit un entraînement avec un second acteur et (2) voit le second acteur rendre l’entraînement réciproque, où l’entraînement est une fonction linéaire de la synchronisation de l’attention, de l’émotion et du comportement mutuels². (2013, p. 171)

À travers la notion de « degré », cette définition de la coprésence témoigne de la possibilité pour les acteurs d’avoir des ressentis différents entre eux, mais aussi individuellement selon les contextes dans lesquels la situation d’interactions est vécue. Afin de caractériser ces

² « Definition: Copresence is the degree to which one actor (1) perceives entrainment with a second actor and (2) sees the second actor reciprocating entrainment, where entrainment is a linear function of the synchronization of mutual attention, emotion, and behavior. » (Campos-Castillo et Hitlin, 2013, p. 171)

expériences de coprésence, Campos-Castillo et Hitlin (2013) recommandent de considérer trois éléments : l'attention, « situation dans laquelle deux acteurs sont réciproquement focalisés l'un sur l'autre » (p. 172) ; l'émotion, c'est-à-dire ici l'empathie pour l'autre ; et le comportement, ou plus précisément l'imitation.

Nous proposons de mobiliser cette acception de la coprésence pour analyser l'expérience des salariés et cerner les enjeux associés à la re-spatialisation du travail à distance en espace de coworking. L'expérience de ces télétravailleurs est caractérisée par la simultanéité de deux contextes spatio-temporels et organisationnels, en lien avec des interlocuteurs différents : 1. une présence à distance en entreprise et des interactions médiées avec leurs collègues d'une part ; et 2. une présence physique en espace de coworking et des interactions en face à face avec des coworkers d'autre part. Nous cherchons à présent à expliciter les caractéristiques des expériences de coprésence qui peuvent être vécues dans ces contextes.

La coprésence en télétravail – entre isolement social et proximité perçue

Le télétravail correspond à « l'exercice d'une activité professionnelle, en tout ou en partie à distance [...], et au moyen de TIC » (Taskin, 2006, p. 3). Né dans les années 1970, le télétravail a d'abord été associé à une pratique fixe, souvent à domicile, avant d'évoluer vers des modalités plus mobiles et virtuelles (Messenger et Gschwind, 2016). Il est caractérisé par trois éléments essentiels (Baruch, 2000 ; Taskin, 2006) : une dispersion spatiale et/ou temporelle, hors des locaux de l'employeur, d'un sous-traitant, d'un client, etc. ; l'usage de TIC (ordinateurs, mails, téléphones) ; une fréquence d'arrangement. Cette organisation rompt avec les classiques unités de temps et de lieu et affecte la structure du travail. Elle modifie notamment la relation d'emploi et les interactions sociales du télétravailleur qui ne sont plus possibles directement, en face à face (Felstead *et al.*, 2003 ; Hislop et Axtell, 2007 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Taskin, 2006). Cela se traduit par une expérience modifiée du rapport à l'autre, tant d'un

point de vue physique que psychologique (Sewell et Taskin, 2015 ; Taskin, 2006, 2010 ; Wilson *et al.*, 2008). Il peut en résulter un sentiment d'isolement considéré comme l'un des principaux inconvénients du télétravail (Bailey et Kurland, 2002 ; Cefrio, 2001 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Kurland et Cooper, 2002).

Les notions de déspatialisation (Taskin, 2010) et de proximité perçue (Wilson *et al.*, 2008) permettent de mieux cerner l'expérience de coprésence qui peut alors être vécue par les salariés en télétravail. La déspatialisation³ « fait référence à la perte d'une proximité physique et psychologique » (Taskin, 2010, p. 63). Elle traduit l'expérience subjective de la distance, c'est-à-dire la « distance psychologique, liée à l'éloignement [physique] du travailleur par rapport à son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture, etc.) » (Taskin, 2010, p. 63). Elle peut être d'intensité variable et le degré de déspatialisation est fonction de la fréquence de l'arrangement et du degré d'isolement (Taskin, 2010). Il est ainsi nécessaire de distinguer deux formes d'isolement : l'isolement physique et l'isolement social. En référence à Taha et Caldwell (1993), Taskin précise la distinction dans les termes suivants : « un isolement physique, lié à l'absence de contacts physiques avec l'environnement de travail et les collègues, et un isolement social, lié à l'absence de soutien, de compréhension et des autres aspects sociaux et émotionnels liés aux interactions » (Taskin, 2010, p. 64-65). La déspatialisation est caractérisée par la simultanéité des deux formes d'isolement. En particulier, l'isolement social correspond à l'insatisfaction quant au vécu des interactions sociales. Le niveau souhaité des interactions n'est pas celui qui est perçu par l'individu (Taha et Caldwell, 1993). Dans cette situation, la coprésence n'est pas vécue.

³ Sewell et Taskin (2015) mobilisent le terme de « distanciation » en anglais.

Les travaux sur l'isolement et la déspatialisation font écho à ceux dont l'intérêt porte sur la notion de proximité perçue (O'Leary *et al.*, 2014 ; Wilson *et al.*, 2008). Cette notion a été développée en réponse à la nécessité d'une approche plus nuancée du phénomène de proximité et afin de compléter les résultats des recherches portant sur la dispersion spatiale (O'Leary et Cummings, 2007 ; Wilson *et al.*, 2008). Il s'agissait notamment de mieux cerner des situations paradoxales dans lesquelles les individus se sentent plus « proches » de collègues physiquement à distance, et réciproquement (Wilson *et al.*, 2008). La proximité perçue⁴ renvoie à l'expérience subjective de la proximité, c'est-à-dire à « la perception individuelle d'être plus ou moins proche d'une personne » (Wilson *et al.*, 2008, p. 983).

La coprésence à distance dans le cadre du télétravail peut donc osciller entre isolement social (c'est-à-dire une absence de coprésence vécue) et proximité perçue, cette dernière témoignant d'une expérience de présence réciproque à l'autre. Les recherches ont permis d'identifier des facteurs organisationnels qui permettent de réduire le sentiment d'isolement (Taskin, 2010 ; Vega et Brennan, 2000) ainsi que des pratiques qui favorisent le sentiment de proximité perçue dans le cadre du travail à distance (O'Leary *et al.*, 2014 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Wilson *et al.*, 2008). Ces travaux mettent notamment l'accent sur le partage de valeurs, de normes ou d'une identité commune, mais aussi sur l'importance de la communication et des possibilités d'interactions collégiales (O'Leary *et al.*, 2014 ; Taskin, 2010 ; Vega et Brennan, 2000) afin de limiter le risque d'isolement dans la pratique du télétravail. Cependant, ces leviers relèvent principalement du périmètre organisationnel et de l'action des collaborateurs et des managers au sein des entreprises concernées par le télétravail, et rares sont les travaux qui

⁴ Wilson et ses co-auteurs (2008) discutent la distinction entre proximité perçue et coprésence (p. 995). Néanmoins, les auteurs mobilisent une conception « géographique » de la coprésence, c'est-à-dire une coprésence entendue comme le contexte spatio-temporel des interactions. Notre approche est ici complémentaire puisque nous proposons de discuter le concept de proximité perçue avec une acception différente de la coprésence, entendue comme l'expérience subjective des interactions sociales.

considèrent l'environnement dans lequel il est accompli. Le télétravail est surtout analysé dans la perspective d'une pratique à domicile, contexte dominant de cette forme d'organisation du travail à distance (Baruch, 2000 ; Cefrio, 2001 ; Hislop et Axtell, 2007). Pourtant, le télétravail peut avoir des formes variées (Cefrio, 2001 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Messenger et Gschwind, 2016 ; Taskin, 2010), voire associer plusieurs environnements de travail (Felstead *et al.*, 2005a ; Halford, 2005 ; Hislop et Axtell, 2007, 2009). Il semble d'autant plus pertinent de s'intéresser à la re-spatialisation du travail à distance (Halford, 2005) dans des environnements alternatifs au domicile que la perception de l'isolement social peut varier selon le contexte. Son ressenti serait plus fort à domicile qu'en bureau satellite ou en centre d'affaires (Kurland et Bailey, 1999 ; Kurland et Cooper, 2002). L'expérience d'interactions en face à face dans des espaces alternatifs de travail semblerait ainsi nuancer la coprésence vécue à distance avec l'entreprise. Malgré cette nuance, la re-spatialisation⁵ reste sous-explorée (Halford, 2005) notamment dans des contextes tels que les espaces de coworking (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021), environnements connus pour les opportunités d'interactions sociales et professionnelles permises par la proximité physique des coworkers en leur sein (Garrett *et al.*, 2017 ; Le Nadant *et al.*, 2018 ; Parrino, 2015 ; Scaillerez et Tremblay, 2019 ; Spinuzzi, 2012). Cela nous incite à vouloir mieux cerner ces espaces et l'expérience des interactions sociales qui les caractérise.

⁵ Notons que la notion de re-spatialisation ne s'oppose pas à celle de désatialisation (Taskin, 2010) : la première fait référence à la démarche de reconfiguration spatiale du travail avec une hybridation d'environnements de travail multiples (Halford, 2005 ; Hislop et Axtell, 2007, 2009 ; Kingma, 2016 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021) alors que la seconde renvoie à l'expérience subjective de la distance dans la pratique du télétravail (Taskin, 2010). La désatialisation est une conséquence du développement du travail à distance et de la re-spatialisation du travail dans des environnements alternatifs à l'entreprise.

La re-spatialisation du travail en espace de coworking

Les nouvelles pratiques de travail, plus flexibles et mobiles, ont encouragé l'essor des nouveaux environnements de travail, conduisant à une reconfiguration du paysage de travail (Felstead *et al.*, 2005a). En particulier, les espaces de coworking se sont fortement développés depuis 2005 (Deskmag, 2017, 2019). Initialement prévus pour les travailleurs indépendants, ces espaces intéressent de plus en plus les salariés et les entreprises qui y voient une alternative au télétravail à domicile et aux difficultés d'isolement social (Fernandez *et al.*, 2014 ; Ross et Ressa, 2015). En effet, les espaces de coworking proposent un cadre de travail professionnel avec des espaces ouverts et aménagés, des services, et un environnement social convivial (Spinuzzi, 2012), voire collaboratif (Capdevila, 2015 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016 ; Scaillerez et Tremblay, 2019) et même communautaire (Blagoev *et al.*, 2019 ; Garrett *et al.*, 2017 ; Spinuzzi *et al.*, 2019). Notons que l'essor des espaces de coworking s'est accompagné d'une diversification des formes d'espaces et des offres associées (Gandini et Cossu, 2021 ; Kojo et Nenonen, 2017), ce qui complexifie la compréhension de l'expérience vécue au sein de ces environnements (Gandini, 2015 ; Jakonen *et al.*, 2017 ; Spinuzzi *et al.*, 2019).

Les espaces de coworking ont d'abord été pensés pour répondre à l'isolement des travailleurs indépendants et des entrepreneurs (Boboc *et al.*, 2014 ; Gerdenitsch *et al.*, 2016 ; Jakonen *et al.*, 2017). En permettant à ces professionnels de « travailler seuls, ensemble » (Spinuzzi, 2012), voire de travailler ensemble (Capdevila, 2015 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016 ; Le Nadant *et al.*, 2018 ; Scaillerez et Tremblay, 2019 ; Vidaillet et Bousalham, 2018), ces espaces leur offraient une alternative à l'absence de cadre, physique et social, que peut offrir l'environnement traditionnel de travail en entreprise (Gerdenitsch *et al.*, 2016 ; Petriglieri *et al.*, 2019). Les premiers espaces se sont construits autour de cinq dimensions identifiées comme des piliers du coworking : la collaboration, l'ouverture, la communauté, l'accessibilité, la durabilité (Coworking wiki). Ces valeurs fondent l'expérience sociale au sein de ces espaces et

soulignent les enjeux en matière d'interactions, de partage et de réciprocité entre les membres (Salovaara, 2015), des éléments essentiels à la compréhension de la coprésence vécue dans ces environnements.

La coprésence en espace de coworking est d'abord caractérisée par une co-localisation spatio-temporelle physique des coworkers au sein d'un même espace. Cette proximité physique est à l'origine d'interactions et de rencontres (Le Nadant *et al.*, 2018 ; Parrino, 2015 ; Spinuzzi, 2012), souvent informelles ou peu formalisées (Blagoev *et al.*, 2019 ; Krauss, 2019). Le degré d'interaction sociale au sein des espaces de coworking peut être variable, oscillant entre le simple fait d'être assis côte à côte pour travailler en échangeant quelques mots, jusqu'au fait de créer des relations professionnelles, de partager des idées, voire de collaborer (Spinuzzi, 2012). Ces interactions quotidiennes peuvent même permettre de créer un sens communautaire (Garrett *et al.*, 2017). Il est le résultat d'une participation des coworkers dans l'espace, notamment lors de temps sociaux (informels ou organisés), mais aussi le partage de valeurs et de routines (Blagoev *et al.*, 2019 ; Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Garrett *et al.*, 2017).

Cependant, la proximité physique au sein des espaces de coworking ne suffit pas toujours à la création de dynamiques de collaboration dans ces environnements socioprofessionnels (Jakonen *et al.*, 2017 ; Le Nadant *et al.*, 2018 ; Parrino, 2015). Les travaux soulignent également le rôle de la dimension organisée et organisationnelle des espaces de coworking (Blagoev *et al.*, 2019) dans la mise en œuvre d'un environnement social propice aux interactions entre les membres (Jakonen *et al.*, 2017 ; Le Nadant *et al.*, 2018 ; Parrino, 2015). Le Nadant et ses co-auteurs mobilisent la notion de « proximité organisée » (Rallet et Torre, 2004), « d'essence relationnelle et [qui] correspond à la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres » (2018, p. 123), pour la compréhension des dynamiques collaboratives dans les espaces de coworking. Leur recherche met en avant le rôle essentiel de cette

proximité organisée, et notamment le rôle de l'animateur, dans « l'activation de la proximité géographique » entre les coworkers (Le Nadant *et al.*, 2018, p. 127). L'animation de l'espace favorise ainsi l'attention mutuelle et la réciprocité d'une expérience de coprésence en créant des opportunités et des conditions favorables d'interactions et de présence à l'autre. Néanmoins, l'engagement des équipes et les moyens mis en œuvre dans l'animation peuvent être variables selon les espaces de coworking, d'autant plus dans le contexte de diversification des offres (Gandini et Cossu, 2021 ; Kojo et Nenonen, 2017).

Ainsi, en espace de coworking, la coprésence peut aussi osciller entre isolement social et proximité perçue selon l'expérience de présence réciproque à l'autre vécue dans cet espace. En particulier, un isolement social peut être ressenti ici lorsque les interactions en face à face ne sont pas à la hauteur des attentes de l'individu (interactions absentes ou insuffisantes) malgré les proximités physiques et organisées. Outre la co-localisation et les facteurs organisationnels propres aux espaces de coworking, la coprésence dans ces espaces repose sur les coworkers eux-mêmes. En effet, l'engagement des coworkers contribue à produire un environnement social propice aux interactions sociales voire à l'expérience communautaire (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Jakonen *et al.*, 2017 ; Le Nadant *et al.*, 2018). Néanmoins, cette implication dépend des besoins et des choix de chacun (Jakonen *et al.*, 2017 ; Le Nadant *et al.*, 2018). Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte (2021) soulignent l'enjeu de disponibilité des coworkers, présents dans ces environnements pour travailler, et qui n'ont pas toujours la capacité ou la volonté de s'impliquer lors des rituels ou des temps sociaux. De plus, certains coworkers seraient moins impliqués dans les dynamiques collaboratives (Le Nadant *et al.*,

2018). Cela s’expliquerait par « un capital social important (réseau étendu de relations professionnelles extra ECW⁶, clients fidèles) » ou par l’exercice d’une « activité [...] pour une entreprise située à l’extérieur de l’ECW » (Le Nadant *et al.*, 2018, p. 133). Leurs interactions à distance nuanceraient donc la coprésence physique vécue en espace de coworking. Néanmoins, bien que suggérée, l’expérience spécifique des salariés n’est pas explicitée. De plus, rares sont les travaux qui permettent de cerner la re-spatialisation du travail des salariés en espaces de coworking (Leclercq-Vandelannoitte, 2021). C’est ce que cette recherche propose d’explicitier en s’intéressant à leur expérience de coprésence.

Méthodologie

Les résultats sont issus d’une démarche ethnographique interprétative (Ybema *et al.*, 2009) menée pour développer une compréhension contextualisée de l’expérience des salariés qui travaillent à distance, en espace de coworking. Les données ont été collectées entre février 2017 et décembre 2019 au sein de sept espaces de coworking appartenant à deux organisations différentes d’espaces de coworking, ECW-A et ECW-B. Nous présenterons successivement le contexte de la recherche, les données collectées et enfin la démarche d’analyse de celles-ci.

Contexte de recherche : deux réseaux d’espaces de coworking

Nous avons mené notre démarche ethnographique au sein de deux terrains de recherche selon une approche qualitative comparative. Plus précisément, une « stratégie par mutualisation⁷ » (Bechky et O’Mahony, 2015, p. 170) a été adoptée permettant « de regrouper les données issues de plusieurs organisations pour construire une théorie sur un processus

⁶ ECW signifiant « espace de coworking ».

⁷ « pooled strategy » (Bechky et O’Mahony, 2015, p. 170)

commun⁸ » (Bechky et O'Mahony, 2015, p. 170), à savoir ici les enjeux de la re-spatialisation du travail à distance, en espace de coworking. Nous avons saisi l'opportunité de la diversification des offres et des formes d'espaces de coworking (Gandini et Cossu, 2021 ; Kojo et Nenonen, 2017) pour mener une recherche qui repose sur les caractéristiques comparables mais aussi distinctives des terrains afin d'étudier des pratiques et des processus communs à différentes organisations.

ECW-A et ECW-B sont deux organisations multisites d'espaces de coworking en France, dont plusieurs localisés dans une même agglomération. La recherche empirique a été initiée en février 2017 avec une phase exploratoire au sein des espaces de coworking d'ECW-A (5 sites). ECW-A est une des organisations pionnières du coworking en France. Elle s'inscrit dans les valeurs fondatrices de ces espaces évoquées dans la littérature. Depuis 2011, ECW-A a ouvert plus d'une dizaine d'espaces en France (entre 100 et 200 m² chacun) et se définit comme « une communauté de travail avec des espaces de coworking ». ECW-A propose une offre de coworking 100 % nomade (sans attribution de poste fixe), et la possibilité pour ses membres (avec abonnement) d'accéder à tous les espaces de coworking du réseau. Depuis ses débuts, ECW-A accueille tous les profils de travailleurs. Au début de notre recherche en 2017, ECW-A est une organisation reconnue avec une communauté de plus de 800 membres, dont 25 % de salariés environ⁹, alors même que la présence de salariés en espace de coworking est un phénomène encore émergent en France en 2017. Les espaces d'ECW-A sont tous organisés de manière similaire¹⁰ : un espace convivial ouvert avec une cuisine ; un espace calme séparé de l'espace convivial par des cloisons transparentes pour favoriser l'accessibilité et les

⁸ « With this sampling strategy, data from multiple organizations are pooled to build theory on a common process » (Bechky et O'Mahony, 2015, p. 170)

⁹ Une proportion en augmentation sur la période d'étude puisque les salariés représenteront environ 35 % des membres à la fin de l'étude et 50 % du temps de présence des membres dans les espaces (source ECW-A).

¹⁰ Trente à cinquante postes de travail disponibles en coworking.

échanges ; des salles de réunions (entre deux et cinq salles selon les espaces). Un gestionnaire est présent dans chaque espace et en charge de l'animation de la vie quotidienne.

Le second terrain de recherche a été identifié quelques mois plus tard, début 2018, tout en poursuivant notre étude au sein des espaces d'ECW-A. En cohérence avec notre stratégie comparative par mutualisation (Bechky et O'Mahony, 2015), nous avons cherché une organisation d'espaces de coworking comportant des similarités et des différences avec ECW-A. Il fallait aussi veiller à avoir une population homogène de participants vis-à-vis de l'usage fait des espaces pour le télétravail : une présence régulière (membre), sans attribution de poste fixe, multisites. ECW-B répondait à ces critères, tout en présentant des différences, notamment sur l'offre, la taille des espaces et leur animation. Fondée en 2015, ECW-B propose aux travailleurs et aux entreprises des espaces de travail partagés dans le but de mieux concilier travail et épanouissement personnel¹¹. ECW-B propose une offre mixte dans ses espaces : du coworking (animé et calme), des bureaux privatifs et des salles de réunion¹². Entre 2015 et fin 2019, ECW-B a ouvert une dizaine de sites en France (de plus de 4 000 m² chacun) et compte entre 4 500 et 5 000 membres dans sa communauté sur la période de l'étude. Sur chaque site, une équipe (deux à trois personnes) est responsable de la gestion de l'espace et de son animation, notamment pour faciliter les « interactions business entre les membres » (site internet CWS-B).

Collecte des données

Les données ont été collectées entre février 2017 et décembre 2019 au sein de sept espaces de coworking localisés dans la même agglomération : cinq espaces d'ECW-A et deux espaces d'ECW-B. Trois techniques de collecte ont été mobilisées : l'observation participante

¹¹ Source : site internet d'ECW-B et communication d'ECW-B sur des réseaux professionnels

¹² Environ 70 places de coworking toutes zones confondues ; 400 à 500 places de bureaux ; 15 à 20 salles de réunion. Ces chiffres sont variables selon les sites d'ECW-B.

au sein des espaces, des entretiens (semi-directifs et ouverts) avec des salariés-coworkers (55 participants) et les gestionnaires des espaces de coworking (17 participants), et des documents internes et externes. La plupart des participants salariés-coworkers ont été interviewés plusieurs fois sur la période d'étude, nous permettant d'approfondir notre compréhension de l'expérience de travail à distance au sein de ces espaces. Les éléments sont synthétisés dans le tableau 1.

Tableau 1. Données collectées par terrain de recherche

Nom	Nombre d'espaces	Observation participante (heures)	Participants	Entretiens
ECW-A	5	343	44 salariés-coworkers	76
			12 gestionnaires	12
ECW-B	2	121	11 salariés-coworkers	13
			5 gestionnaires	5
Total	7	464*	55 salariés-coworkers	89
			17 gestionnaires	17

Note : * l'écart des données entre les deux organisations relève principalement du nombre de sites implantés pour chaque réseau dans le périmètre géographique de l'étude (une agglomération en France)

Source : élaboration propre

L'observation participante a été menée par le même chercheur au sein des deux réseaux, en immersion en tant que coworker. Le rôle de chercheur était connu des organisations et des coworkers et nous avons indiqué que notre projet de recherche concernait l'expérience des salariés en espace de coworking. Outre des présences régulières dans les espaces, des périodes d'observation ont aussi été planifiées selon les opportunités des événements : petit-déjeuner du vendredi, « co-lunch », « apéro des nouveaux », goûters, ateliers de créativité... Elles ont également été planifiées selon les opportunités des rencontres et des entretiens tout en essayant de veiller à un équilibre entre les différents sites. Cette démarche a permis d'identifier différents interlocuteurs présents et engagés dans l'action collective au sein de ces espaces, de développer

des échanges avec eux et plus particulièrement avec des salariés-coworkers. Les participants ont été recrutés par approche directe ou se sont volontairement proposés pour participer à l'étude après une communication diffusée au sein des espaces de coworking et sur leurs réseaux sociaux : article dans la newsletter ou le magazine ; message sur la plateforme communautaire ; information auprès des responsables des sites. Tous les salariés membres des espaces de coworking nomade d'ECW-A et ECW-B ont été invités à participer à l'étude. Nous n'avons volontairement pas mis d'autres critères de sélection (fréquence de la présence, taille de l'entreprise, secteur d'activité, ancienneté dans l'entreprise ou l'activité professionnelle...) afin de bénéficier de la richesse des différentes expériences.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 45 et 90 minutes. Nous nous sommes spécifiquement intéressés aux salariés-coworkers présents dans les espaces de travail partagés (coworking), et non ceux en bureau privatif pour veiller à la cohérence et à l'homogénéité de notre population¹³. Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien comportant trois thèmes : les pratiques quotidiennes de travail à distance, en espace de coworking ; les relations en entreprise et dans les espaces ; les habitudes et ressentis en entreprise et en espace de coworking. Les salariés-coworkers ont ainsi évoqué leurs habitudes quotidiennes comme leurs rythmes et leurs horaires, les espaces dans lesquels ils s'installent pour travailler ou pour faire des pauses. Ils nous ont parlé des interactions sociales, souvent informelles, qu'ils peuvent avoir avec les gestionnaires ou les autres membres. Ils ont aussi partagé leur expérience quotidienne de travail à distance avec un collectif situé ailleurs : manager, collègues, équipe. Notons que l'espace de coworking est l'environnement principal

¹³ Nous avons observé assez tôt de grandes différences dans les comportements entre les salariés-coworkers nomades et ceux en bureaux privatifs clos lors de nos observations dans les espaces d'ECW-B. Nous avons décidé de nous focaliser uniquement sur les salariés-coworkers nomades pour notre étude afin de privilégier les différences émanant du contexte des espaces de coworking pour la compréhension de processus communs associés à la re-spatialisation du travail dans ces espaces.

de travail pour la plupart des participants. Les trois-quarts y télétravaillent plus de trois jours par semaine en moyenne (34 sur 44 participants pour ECW-A et 8 sur 11 pour ECW-B). Des entretiens ont aussi été menés avec les gestionnaires des espaces afin de cerner leurs activités et leur rôle au sein de ces environnements. Tous les entretiens ont été réalisés en face à face, dans les espaces de coworking, permettant ainsi aux participants de partager leurs ressentis en situation et de pouvoir montrer ce qu'ils caractérisent comme leur environnement de travail.

Des documents complètent les données collectées pendant cette étude. Les documents internes incluent les newsletters des espaces de coworking à destination des membres, des plaquettes d'information, des données issues des sites internet, des réseaux sociaux et des plateformes communautaires. À ces documents internes s'ajoutent des articles de presse et de blog. Ces documents permettent d'éclairer le contexte global de l'étude et la politique d'animation voulue par les gestionnaires dans chaque réseau d'espaces de coworking. Ils participent ainsi à la compréhension du phénomène analysé en permettant de préciser les différents contextes et leur impact ou non sur les expériences des salariés-coworkers.

Analyse des données

Un processus inductif d'analyse des données (Glaser et Strauss, 1967) a été adopté, initié avant la fin de la collecte des données et mené en quatre phases principales. La première phase d'analyse, itérative, s'est appuyée sur un codage émergent des données issues de l'observation participante. Afin de développer une compréhension fine des contextes, nous avons tout d'abord procédé à un codage par attention flottante (Ayache et Dumez, 2011) de nos notes d'observation, sans catégorie prédéfinie en amont. Nous avons identifié des éléments caractérisant des pratiques individuelles et collectives au sein des espaces de coworking (temps conviviaux, usages des espaces, spontanéité ou non des interactions, communication aux membres...). Cette démarche a rendu visibles des similarités et des différences de pratiques

entre les deux réseaux, ECW-A et ECW-B, mais aussi entre les espaces d'un même réseau. Nous avons notamment mieux perçu les différences concernant l'animation des espaces et des communautés. Concernant les salariés-coworkers, les analyses des données d'observation ont permis de distinguer des pratiques de travail (de salarié) et leurs pratiques sociales (de coworker) dans ces environnements.

Dans une seconde phase, la compréhension des pratiques des salariés-coworkers a été approfondie en analysant les données issues des entretiens. Au fil d'une démarche itérative, les modalités (raisons de présence, rythmes et gestion des temps, accès et mobilité interespaces, installation et usages) ainsi que les ressentis (productivité, bien-être, intégration, communauté) ont été précisés. La littérature sur les espaces de coworking a notamment été mobilisée pour faire sens de ces pratiques. Au fur et à mesure de l'analyse, nous avons aussi identifié des modalités techniques et pratiques d'organisation du travail à distance (rythme, formalisation et contrôle, usage des TIC et applications partagées) et ses ressentis. Certains participants évoquaient notamment leurs usages des TIC pour « rester en contact » avec leurs collègues malgré l'éloignement physique. D'autres insistaient plutôt sur les difficultés à être en contact avec leurs collègues en entreprise, voire le sentiment d'isolement qui en résultait. La littérature sur le télétravail nous a permis de comprendre certains résultats, notamment grâce aux travaux sur la déspatialisation (Taskin, 2010) et la proximité perçue (Wilson *et al.*, 2008).

Néanmoins, à l'issue de ces analyses, des similitudes et des disparités entre les vécus des salariés-coworkers restaient inexplicables. En effet, malgré des expériences aux caractéristiques similaires dans les espaces de coworking (en ce qui concerne l'animation de l'espace, la participation aux temps conviviaux, l'usage des espaces de travail notamment...), les récits différaient quant au ressenti final en espace de coworking, notamment vis-à-vis du sentiment

d'isolement associé au travail à distance. De plus, des participants d'ECW-A et d'ECW-B évoquaient des vécus similaires malgré les différences entre les caractéristiques des espaces de coworking. Une troisième phase d'analyse des données a été engagée, centrée sur le vécu des interactions physiques et à distance des salariés-coworkers. Le concept de coprésence a émergé au fil de la démarche d'analyse (Campos-Castillo et Hitlin, 2013 ; Goffman, 1963, 1983 ; Grabher *et al.*, 2018). Il nous a permis d'interpréter les ressentis des salariés-coworkers au-delà des modalités géographiques des interactions (en face à face ou à distance par des TIC) et de construire une typologie de quatre expériences de coprésence hybride. Nous définissons la coprésence hybride comme la synthèse des expériences d'interactions sociales vécues simultanément et associées à deux contextes organisationnels et spatio-temporels distincts. Cette typologie a été élaborée en mutualisant les données au niveau individuel des salariés-coworkers. Ces derniers ont constitué notre population globale. Nous avons ensuite cherché à identifier des familles au fil d'une démarche inductive reposant sur l'examen approfondi des cas individuels et leur comparaison (Bayart, 2007 ; Curchod, 2007). En adéquation avec la définition proposée par Campos-Castillo et Hitlin (2013), nous avons représenté la coprésence comme un continuum du ressenti des interactions sociales. Deux expériences de coprésence ont été distinguées pour les participants : l'une à distance avec l'entreprise, l'autre physique en espace de coworking. Chacune correspond à un contexte spatio-temporel et organisationnel particulier. Les degrés de coprésence ont été appréciés de manière itérative, au regard des expériences des salariés-coworkers et de la littérature sur le télétravail et sur les espaces de coworking. Les notions d'isolement (social et physique), de proximité (physique et perçue) ou encore d'attention réciproque nous ont permis de qualifier les expériences de coprésence vécue ou non de nos participants. Ces démarches ont permis d'identifier quatre familles distinctes de coprésence hybride, selon que les expériences de coprésence physique et à distance sont vécues ou non. Ces différents types de coprésence hybride ont été nommés de façon à rendre compte

de la perception globale des interactions des salariés-coworkers : l'isolement (renforcé), l'ubiquité, la compensation (coupable), et le recentrage (frustré).

Enfin, nous avons identifié que les situations des salariés-coworkers n'étaient pas figées. Leurs coprésences physique, à distance, et hybride peuvent varier dans le temps. Une dernière phase d'analyse a donc été engagée pour tracer et caractériser ces évolutions. Une analyse narrative des entretiens des salariés-coworkers a été mise en œuvre afin de préciser l'évolution des ressentis des interactions sociales à distance et en espace de coworking, et d'identifier les éventuels facteurs individuels de ces changements. Les données relatives aux espaces de coworking (observations et documents complémentaires) ont également été mobilisées pour préciser la dimension contextuelle des évolutions.

Nous proposons ainsi une typologie qui permet de mieux cerner comment la re-spatialisation du travail en espace de coworking affecte la coprésence des salariés par une compréhension des dynamiques d'interactions dans l'expérience du travail à distance dans ces environnements.

Résultats

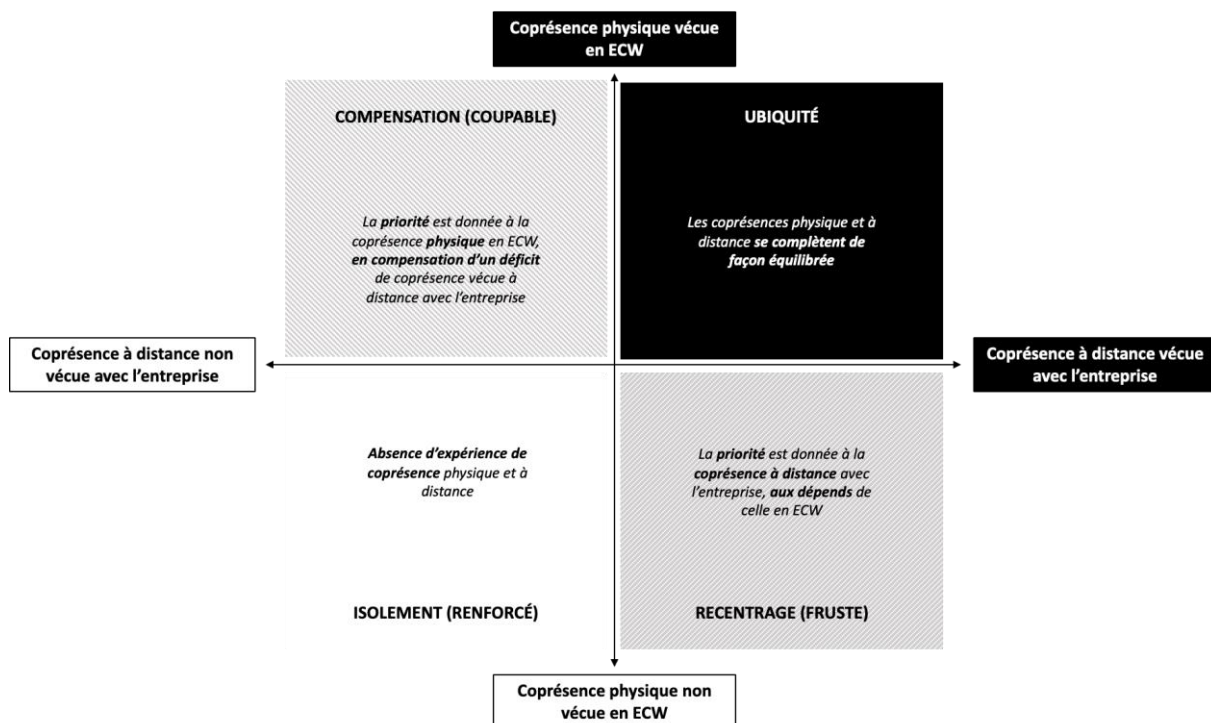
Nous présenterons d'abord les quatre expériences de coprésence hybride. Nous poursuivrons avec les évolutions observées entre ces quatre situations et les conditions des changements.

Quatre expériences de coprésence hybride

Les quatre expériences de coprésence hybride sont introduites par une représentation de notre typologie (figure 1). Les quatre familles sont définies à partir de deux axes illustrant les

degrés variables des coprésences vécues avec l’entreprise et l’espace de coworking. Nous présenterons d’abord l’isolement et l’ubiquité. Pour ces deux situations de coprésence hybride, la coprésence physique et celle à distance sont semblables : soit toutes les deux absentes, soit toutes les deux pleinement vécues par les salariés-coworkers. Nous présenterons ensuite les situations de compensation (coupable) et de recentrage (frustré). Ces deux expériences de coprésence hybride sont quant à elles caractérisées par des coprésences physiques et à distance divergentes. L’écart génère une coprésence hybride qui privilégie un environnement d’interactions plutôt qu’un autre et qui peut être responsable d’une situation inconfortable pour le salarié-coworker. Pour chaque situation décrite, le nombre des participants ayant fait l’expérience au moins une fois de la coprésence hybride concernée¹⁴ est indiqué.

Figure 1. Situations de coprésence hybride en espace de coworking



Source : élaboration propre

¹⁴ Certains de nos participants ayant vécu plusieurs formes de coprésence hybride au cours de leur expérience en espace de coworking, la somme des participants est supérieure à 55, le nombre des participants à l'étude.

L'isolement (renforcé)

Cette situation de coprésence hybride est caractérisée par une insatisfaction du salarié-coworker de ses expériences de coprésence à distance et physique. C'est la situation que nous avons le moins rencontrée, ou du moins elle n'est pas une situation qui perdure dans le temps. Elle a concerné sept participants au moins une fois dans leur expérience en espace de coworking.

Dans cette situation, la coprésence à distance avec l'entreprise n'est pas vécue par le salarié-coworker, ou de manière insuffisante. Elle ne correspond pas à ses attentes. Cette insatisfaction est souvent antérieure à la présence en espace de coworking. Les participants évoquent des difficultés et les limites des interactions à distance avec les collègues, comme Anna (ECW-B) qui télétravaille à plein temps. Elle travaille à Lyon, ses collègues à Paris, et elle regrette de ne pas pouvoir partager spontanément ses difficultés mais aussi ses réussites avec eux : « Ici, je n'ai pas d'équipe... je suis toute seule de ma société... donc quand j'ai [une bonne nouvelle] je ne peux pas vraiment le dire, partager avec d'autres collègues. » Elle souligne aussi le manque d'informations transmises, voire le fait d'être parfois oubliée : « Quand on est en région on n'est au courant de rien... tout se passe à Paris et ils nous oublient assez facilement... par exemple hier j'avais une formation et ils m'ont oubliée... ils se sont mis dans une salle, ils ont fait leur formation, mais sans lancer le Skype. »

Ce sentiment d'isolement peut même être ressenti en dépit d'un usage quotidien d'outils de communication instantanée (tchat, etc.) et différée (mails, etc.). Le manque de régularité dans les échanges est également évoqué. Cette situation est vécue par Florent (ECW-A) télétravailleur à 100 % (« full remote ») dans une entreprise internationale : « On échange par mail, tchat... on fait des meetings [à distance] plus ou moins réguliers... normalement c'est chaque semaine mais c'est plutôt chaque mois, chaque deux mois... c'est un peu dommage [...] ça me manque vraiment... »

L'isolement social dans l'entreprise peut être renforcé par un manque d'interactions dans le quotidien du télétravailleur. Cela peut être à l'origine d'un mal-être, comme l'exprime Florent : « Ça m'arrivait de passer plusieurs journées sans parler à personne, ou presque [...] je me suis fait peur à me dire que j'allais redevenir comme avant, hyper sauvage. »

Les télétravailleurs cherchent alors dans l'espace de coworking un cadre de travail leur apportant des interactions sociales au quotidien afin d'être moins isolés dans le travail. Il s'agit pour eux *a minima* de « voir des gens » (Florent – ECW-A) ou « dire bonjour à quelqu'un d'autre que le concierge » (Estelle – ECW-B). Cependant, le besoin d'interactions peut avoir été sous-estimé par les futurs salariés-coworkers qui espéraient aussi partager des moments conviviaux avec les autres coworkers. Leur absence les interroge sur leur présence dans l'espace, comme l'illustre Florent qui a testé un autre espace avant de rejoindre ECW-A. « J'y suis allé deux ou trois fois... j'ai parlé avec des gens mais c'était difficile... rien que le midi, il n'y a pas de chose qui se crée... pour faire une pause ensemble. » Il n'est pas resté dans cet espace parce qu'il ne se sentait pas mieux. Des participants évoquent aussi des difficultés d'interactions sociales dans l'espace auxquelles ils ne s'attendaient pas, comme l'illustre l'expérience d'Anna lors de son premier jour à ECW-B :

Quand je suis arrivée, il y avait un petit-déjeuner dans la cuisine [...] ils étaient tous en train de rigoler et puis moi j'arrive et je lance un « Bonjour ! » [ton jovial]... et là PERSONNE¹⁵ ne répond... tout le monde me regarde mais PERSONNE ne me répond ! C'était... [grand soupir] [...] Je suis allée m'installer et j'entendais tout ce qui se passait dans la cuisine... « viens prendre un jus d'orange » ou « viens prendre un pain au chocolat »... et [à moi], rien, on n'a même pas répondu à mon « Bonjour », donc c'était hyper compliqué, je l'ai hyper mal vécu.

Cette expérience illustre bien les trois éléments qui influent sur l'expérience de coprésence selon Campos-Castillo et Hitlin (2013), et dans ce cas précis l'absence d'attention, d'empathie

¹⁵ Les majuscules indiquent un changement de ton ou de volume dans le discours du participant.

et d'imitation. Anna nous explique aussi avoir mangé sur place, « toute seule », pendant quelque temps et s'être demandé pourquoi « les gens [...] ne sont pas hyper sympas ».

Ainsi, qu'il s'agisse des interactions en face à face ou à distance, le salarié-coworker ne perçoit pas, ou pas selon ses attentes, la réciprocité de ses intentions dans les relations sociales. Il fait face à une absence d'attention à son égard. Cette situation de coprésence hybride est plus particulièrement vécue par les participants à leur arrivée chez ECW-A ou ECW-B, ou au préalable, dans des espaces de coworking testés lors de leur recherche d'espace. C'est aussi une situation évoquée par les télétravailleurs à plein temps mais ayant une présence irrégulière (pas de rythme de présence) ou faible (un ou deux jours par semaine, en complément du télétravail à domicile notamment) dans l'espace de coworking. Ce rythme ne permet pas une intégration sociale aisée au sein de l'espace de coworking. Cette coprésence hybride peut aussi être vécue dans les espaces de coworking où les interactions sociales ne sont pas facilitées par des gestionnaires d'espace ou favorisées par des temps sociaux organisés (déjeuner collectif par exemple). Cette absence ou ce manque d'interactions sociales au sein de l'espace de coworking avec des personnes qui sont physiquement présentes dans ce même environnement fait ressortir l'isolement déjà existant, conséquence de la distance physique et psychologique entre eux et leurs collègues en entreprise. Dans cette situation, l'absence de coprésence physique vécue dans l'espace de coworking fait écho à l'insuffisance perçue de l'expérience à coprésence à distance, et peut renforcer le sentiment d'isolement social.

L'ubiquité

L'ubiquité est la situation de coprésence hybride caractérisée par des expériences de coprésence physique et à distance à la hauteur des attentes du salarié-coworker. Cette situation a concerné 43 des participants.

Dans cette situation, le salarié interagit facilement avec ses collègues grâce aux TIC qui sont déployées et utilisées par l'ensemble des collaborateurs. C'est notamment le cas de Benjamin (ECW-A), télétravailleur à temps plein depuis son embauche. L'équipe a mis en place des routines de collaboration à distance avec des temps d'échange réguliers et des outils collaboratifs en ligne (espaces partagés de stockage en ligne et messagerie Slack notamment).

On a des outils pour travailler de manière collaborative. Pour communiquer, on utilise Slack. On a pris la version payante pour faire aussi les visio avec. On peut communiquer à plusieurs, on peut travailler à plusieurs dessus avec des channels. [...] Et puis on a un Drive qu'on utilise assez souvent et on utilise Onepassword pour gérer les mots de passe. Les outils se sont mis en place progressivement... Et puis on fait un point tous les matins à 9 h 45 pour se dire ce qu'on fait chacun. L'idée c'est que ça ne dure pas longtemps, 15 à 30 min. C'est le café du matin avec ce qu'on appelle le stand-up meeting... Et puis en fin de semaine, à 16 h 30 exactement, on fait un point sur ce qu'on a fait la semaine. Donc on a un document où on dit ce qu'on a fait, là où on a eu des difficultés et ça permet déjà de voir que l'on a avancé sur ce qu'on avait à faire et puis de nous mettre au courant chacun et de voir si on a eu des difficultés à faire des choses.

Claire (ECW-B) est également satisfaite de ses interactions à distance avec ses collègues. Elle arrive facilement à les joindre et à collaborer avec eux malgré l'éloignement. Elle associe cette coprésence à distance à des déplacements réguliers dans ses bureaux (une à deux fois par mois).

On fonctionne beaucoup par mails dans ma boîte. C'est un peu le moyen de communication par défaut... Après le téléphone, plutôt pour des sujets délicats ou quand j'ai besoin de clarifier quelque chose... Et puis on a Slack aussi et WhatsApp. Notre entreprise utilise beaucoup Slack pour décongestionner un peu nos boîtes mail... tous les jours par exemple on a un message qui nous dit les appels d'offres qu'on a gagnés, qu'on a perdus, toutes les infos un peu RH type arrivée d'un nouveau consultant et d'un nouveau stagiaire... on a des newsletters tous les mois... et au niveau de l'équipe on utilise beaucoup WhatsApp, c'est plus pratique.

Cette coprésence à distance se conjugue avec une expérience de coprésence physique en espace de coworking qui satisfait le salarié. L'implication dans cet espace peut varier d'un individu à l'autre. Certains participent à de nombreux événements proposés par l'espace de coworking, pendant et hors des heures de travail, voire organisent leur journée en fonction des animations ou des coworkers présents. C'est le cas de Benjamin : « Je regarde sur [la plateforme

communautaire] et quand il y a un truc qui se passe dans un espace, j'y vais la journée et je reste le soir [...] je fais pas mal d'activités avec les gens d'ECW-A... du badminton, un peu d'escalade... et puis des apéros aussi [rires]. » Pour d'autres, c'est moins le cas, comme l'illustrent les propos de Claire au sujet de sa (non-)participation aux animations proposées : « Je regarde le planning, mais je n'y vais pas [...] je pense que quand je suis arrivée ici, j'avais pas mal de boulot et du coup je n'ai pas du tout enclenché un truc où je me suis dit je vais participer aux événements ou aux activités du coworking. » Cependant, cette situation lui convient et elle n'exprime pas d'insatisfaction vis-à-vis de son expérience des interactions au sein d'ECW-B. Le degré de coprésence physique est donc variable d'un individu à l'autre selon l'implication que chacun souhaite ou est en mesure d'investir selon sa situation. Retenons néanmoins ici que l'expérience de coprésence physique répond aux attentes du salarié et le satisfait.

L'ubiquité est une coprésence hybride dans laquelle les participants expriment une harmonie entre les deux expériences d'interactions qu'ils vivent alors qu'ils sont en espace de coworking. Ils passent aisément d'une forme de coprésence à une autre, d'un collectif à un autre. L'extrait suivant du journal d'observation illustre la facilité, voire la fluidité, pour certains à alterner les deux expériences de coprésence. La scène se déroule dans un des espaces d'ECW-A :

Je suis à la grande table de l'espace convivial. Nous sommes une dizaine autour de la table. Les coworkers discutent... ils rient même parfois. G. a son gros casque sur la tête, un écouteur sur une oreille et l'autre repoussé en arrière. N. a enlevé un de ses écouteurs. G. s'interrompt et dit « j'ai mon boss qui m'appelle, faut que je prenne le call ». G. rabat son écouteur sur son oreille. Il reste à table, ne bouge pas et commence à parler en langage développeur... La discussion se poursuit entre les autres coworkers, mais sans lui... et parfois les rires... [...] « OK à plus tard »... G. lève la tête et repousse son casque en arrière pour libérer une oreille. Il raconte son échange et le problème technique qu'ils ont géré... les autres l'écoutent... S. lui donne même un conseil.

Cette situation illustre l'hybridation des expériences d'interactions sociales auxquelles le salarié prend part, mêlant attention réciproque, partage des émotions et des comportements. Il vit une

coprésence hybride équilibrée dans laquelle il réussit à faire la distinction entre ce qui relève de l'espace de coworking et de son entreprise. Les expériences de coprésence fonctionnent ici en synergie et l'espace de coworking apporte au salarié-coworker le cadre social physique qui lui manque, mais qu'il sait différent de celui de son entreprise. L'ubiquité est plus particulièrement vécue par les salariés dont l'entreprise a adopté une organisation flexible du travail pour tous ses salariés, au bureau et à distance, qui repose sur l'intégration au cœur de son fonctionnement de pratiques et d'outils de travail à distance. Cette coprésence hybride nécessite aussi une démarche réflexive du salarié-coworker pour identifier ses besoins d'interactions propres à chaque environnement social. Il pourra ainsi identifier, même très tôt dans ses recherches, l'espace de coworking qui répondra à ses attentes parmi la diversité des offres d'espace de coworking. Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, le salarié-coworker fait l'expérience d'une coprésence hybride caractérisée par un déséquilibre entre ses coprésences physique et à distance : soit une compensation qui peut s'accompagner d'un sentiment de culpabilité vis-à-vis de l'entreprise, soit un recentrage sur sa coprésence à distance qui peut s'accompagner d'une frustration vis-à-vis de l'expérience en espace de coworking. Nous explicitons à présent ces deux situations.

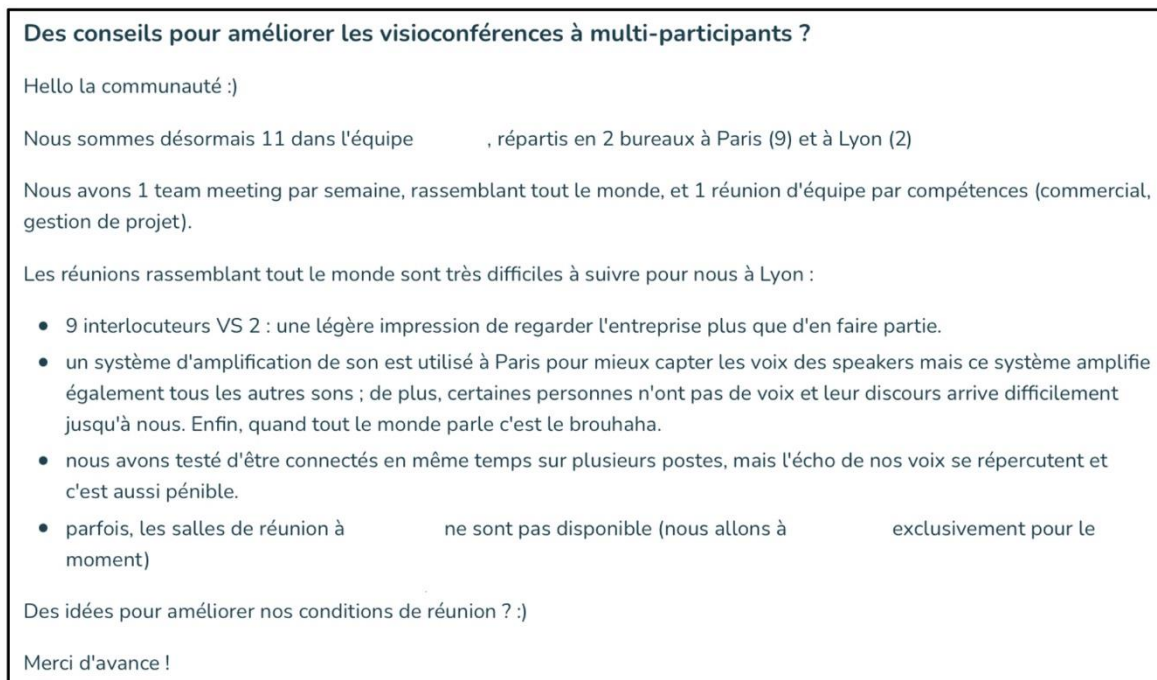
La compensation (coupable)

La compensation est une situation de coprésence hybride caractérisée par une coprésence à distance insatisfaisante aux yeux du salarié-coworker, contrairement à son expérience de coprésence physique en espace de coworking. Cette situation a concerné 14 participants au cours de leur expérience de travail en espace de coworking.

Dans cette situation, la coprésence à distance n'est pas vécue par le salarié. Les interactions à distance avec ses collègues sont insuffisantes ou de mauvaise qualité. Cela peut être dû à des difficultés techniques et des outils de communication médiée inadaptés. C'est par exemple

le cas de Mathilde (ECW-A) lors des réunions d'équipe avec ses collègues au siège. Elle exprime ses difficultés dans un message posté¹⁶ sur la plateforme communautaire d'ECW-A et demande des conseils afin d'améliorer la situation (figure 2). On notera en particulier que les réunions sont techniquement « très difficiles à suivre » et qu'elle se sent exclue de l'entreprise.

Figure 2. Message sur les difficultés de la visioconférence avec l'entreprise



Source : plateforme communautaire d'ECW-A

Les interactions peuvent également perdre en qualité en raison de la distance. Certains participants évoquent des difficultés à interagir avec leurs collègues, ne serait-ce que pour obtenir des réponses par mails ou par téléphone. Béatrice (ECW-A) témoigne de cette situation. Elle est en télétravail en espace de coworking trois jours par semaine. Elle doit parfois attendre de retourner au siège pour obtenir des informations demandées à distance :

Si j'envoie une demande par mail, je pense qu'ils font exprès de ne pas me répondre. Je suis un peu parano... « Elle peut bien attendre... »... et quand je suis là-bas, je vais

¹⁶ Certains éléments du message ont été cachés pour respecter l'anonymat des participants.

recupérer l'info que j'ai attendue pendant les deux jours où je n'y étais pas [...] quand tu es là, physiquement devant le bureau de l'autre, « tiens tu devais m'envoyer telle info »... au moins les gens sont obligés de te répondre. Quand tu es à distance...

Ces exemples illustrent des comportements de salariés en entreprise qui accordent une attention moindre à leur collègue à distance. Les interactions existent, mais elles sont principalement à l'initiative du télétravailleur qui doit faire la démarche d'aller vers ses collègues, physiquement ou par des TIC. L'expérience de coprésence à distance en est affectée et ce vécu n'est pas à la hauteur des attentes du salarié. Il ressent la distance, physique et sociale, qui le sépare de ses collègues et l'absence de réciprocité dans les échanges et les comportements.

Cette coprésence à distance est associée à une expérience de coprésence physique, qui répond quant à elle aux attentes des salariés-coworkers, voire les dépasse. Certains de nos participants trouvent dans l'espace de coworking une expérience semblable à celle qu'ils pourraient avoir en entreprise s'ils y étaient présents au quotidien. Même s'il n'est pas toujours aisé de définir les coworkers (amis, collègues...), les salariés vivent une expérience sociale en face à face dans un contexte de travail. Mathilde en témoigne à travers dans les propos suivants :

Ici j'ai tout de suite cherché à faire partie du groupe. J'avais besoin de me sentir incluse [*sic*] et ça s'est fait facilement. C'est une communauté d'amis, de potes, de... de on ne sait pas trop quoi d'ailleurs... mais en tout cas une communauté de personnes que je vois tous les jours quand je vais au travail.

Les salariés-coworkers apprécient aussi les moments de convivialité vierges d'éventuelles tensions associées à leur mission ou à leur entreprise, comme l'explique Béatrice :

Le déjeuner à midi, ou le matin... même si je prends très peu de pauses... le peu que je prends, ça me fait beaucoup de bien... de parler avec des gens qui n'ont rien à voir avec mon travail, de changer de conversation [...] d'être avec des gens où il n'y a aucune histoire de société qui pollue des fois les relations.

L'association des coprésences est à l'origine d'une coprésence hybride caractérisée par tensions émanant des ressentis divergents des interactions en face à face et à distance. Plus

précisément ici, la coprésence physique en espace de coworking joue un rôle compensatoire vis-à-vis d'une coprésence à distance qui fait défaut (par sa mauvaise qualité ou son absence), tout en amenant les salariés-coworkers à développer une forme d'attachement dans l'espace. Mathilde témoigne au cours de ses entretiens de son attachement à ECW-A et à ses coworkers. Elle craint même de perdre cette expérience si elle devait quitter son entreprise au sein de laquelle elle regrette pourtant l'isolement du travail à distance. Le vécu de Béatrice est également significatif de cette coprésence hybride qui se manifeste dans la compensation de la coprésence à distance par la coprésence physique en espace de coworking. Elle y trouve même du réconfort face à des difficultés professionnelles :

En venant trois jours ici, je **SUPPORTE MIEUX** les mauvais côtés de mon travail [...] Ici il n'y a personne de toxique donc ça favorise vraiment une immersion et un bien-être que je n'ai pas en entreprise... ça développe des liens particuliers [...] j'ai vraiment lié une amitié [avec certains] [...] et ça me permet de déconnecter.

Néanmoins, les salariés s'inscrivent dans une relation régie par des obligations professionnelles vis-à-vis de l'entreprise. Certains d'entre eux éprouvent alors un sentiment de culpabilité après avoir participé à la vie de l'espace de coworking, qu'il s'agisse de simples pauses ou de temps conviviaux spécifiques (déjeuner thématique, jeux de société, petits-déjeuners des coworkers...).

Plus tu t'intègres, plus tu connais de gens... J'avoue qu'il y a des jours où... le déjeuner s'allonge de plus en plus... Je me suis un peu remise à fumer avec les gens d'ECW-A alors que je ne fumais plus... pour faire des pauses avec eux... alors je descends et on discute une demi-heure. Donc, j'avoue que ça peut être une GROSSE dispersion par rapport à l'objectif professionnel... ça me met mal à l'aise par rapport à mon boulot, à mon entreprise. Je ne le vis pas très bien... pourtant je me dis que c'est normal de faire des pauses... Mais bon... du coup, je reste de plus en plus longtemps le soir.

Même si cette coprésence physique leur apporte un mieux-être dans le travail, elle est associée ici à un besoin de compenser ce temps qui n'est pas consacré au travail pour l'entreprise. Cette coprésence hybride ne semble pas sans risque pour le salarié-coworker puisqu'elle le met en

difficulté dans son rapport avec son entreprise. Elle semble favorisée par la conjonction de deux éléments : une relation (auto-)contrainte entre le salarié et son entreprise, et l'environnement convivial de l'espace de coworking.

Le recentrage (frustré)

Nous identifions une dernière situation de coprésence hybride : le recentrage. À l'inverse de la compensation, elle est caractérisée par une coprésence à distance satisfaisante aux yeux du salarié-coworker, contrairement à sa coprésence physique en espace de coworking. Cette situation a concerné dix participants.

Dans cette situation, le salarié-coworker est satisfait des interactions avec ses collègues. Malgré la distance physique, il fait l'expérience d'une présence à l'autre et de leur influence réciproque. Il arrive facilement à joindre ses collègues, interagit avec eux par différents canaux (mails, appels téléphoniques et visioconférences notamment). Son niveau d'information est à la hauteur de ses attentes et il se dit en capacité de faire son travail dans de bonnes conditions vis-à-vis de son entreprise. Les propos d'Antoine et d'Alice le montrent (tableau 2) :

Tableau 2. Expériences satisfaisantes de coprésence à distance en situation de recentrage

Antoine (ECW-A)	Alice (ECW-B)
<i>Il télétravaille à temps plein depuis plusieurs années. Il était déjà salarié de son entreprise avant de déménager et de négocier du télétravail.</i>	<i>Alice a été recrutée en télétravail à plein temps. Elle le pratique dans un des espaces d'ECW-B ou lors de déplacements ponctuels chez des clients.</i>
« J'échange facilement avec mes collègues... et même depuis que j'ai une équipe. On s'appelle, on fait des calls. [...] J'ai de l'ancienneté et j'arrive à garder le côté <i>corporate</i> ».	« J'ai un suivi hebdo avec ma directrice et [une autre collègue], par Skype. J'avais très peur de me sentir isolée mais ça va... et je vais au siège une semaine une fois par mois ».

Source : élaboration propre

En revanche, l'expérience de coprésence physique en espace de coworking ne répond pas aux attentes du salarié-coworker. Nous identifions deux raisons à cette situation : soit l'expérience promise n'est pas conforme à son vécu, soit il n'est pas en mesure de la vivre pleinement. Dans le premier cas, le salarié-coworker réalise que les interactions dans l'espace de coworking ne correspondent pas à ce qu'il s'était imaginé vivre en rejoignant ce type de lieu. Créer du lien avec d'autres coworkers n'est pas si facile ni spontané, d'autant plus quand l'espace de coworking est insuffisamment animé par un gestionnaire. Il faut même parfois s'inscrire à des événements organisés. Le salarié-coworker exprime alors un mécontentement vis-à-vis de son vécu dans l'espace de coworking, voire des regrets quant à son choix d'espace comme l'illustre les propos d'Alice. Elle ne retrouve pas dans son expérience actuelle les promesses annoncées lors de sa première visite :

Ils voulaient mettre en place plein de choses hyper intéressantes... et aujourd'hui en fait c'est des bureaux classiques quoi [...] c'est un espace de coworking bien décoré et basta [...] mais j'attends plus d'événements, qu'ils essayent réellement de créer une communauté, d'organiser des conférences sur des sujets qui m'intéressent...

Dans le second cas, le salarié-coworker a trouvé un environnement qui lui convient, mais il n'arrive pas à profiter de l'espace de coworking et des interactions sociales comme il aimerait pouvoir le faire. Les nombreuses possibilités d'interactions sociales en espace de coworking ne sont pas toujours compatibles avec son activité professionnelle ou l'organisation de son travail. L'expérience d'Antoine témoigne de cette situation. Après des mois de télétravail à domicile, il a rejoint un espace d'ECW-A pour avoir des temps sociaux en face à face, notamment au moment du déjeuner. Et il a trouvé ce qu'il recherchait, avec un bien-être retrouvé. Cependant, son quotidien professionnel n'est pas toujours compatible avec la vie et les rythmes sociaux de l'espace de coworking. Il lui arrive d'être dérangé par le bruit dans l'espace alors qu'il est en conversation téléphonique avec des clients. De plus, il n'arrive pas toujours à vivre son

expérience de coprésence physique comme il le souhaiterait et regrette parfois de passer à côté de certains moments conviviaux :

Ici ils font le goûter à 16 h... moi je n'arrive pas à... ça ne me va pas du tout le goûter quoi ! Je n'arrive pas à m'arrêter, en plus en plein après-midi, pour prendre le goûter... ça... J'ai du mal...

[...]

C'est agréable quand même quand justement j'ai le temps... Mais si je suis dans quelque chose... j'aime bien terminer. J'ai quand même un boulot qui est assez prenant.

Antoine n'arrive pas à partager les comportements associés aux expériences sociales au sein de l'espace de coworking. Cela pénalise son expérience de coprésence physique.

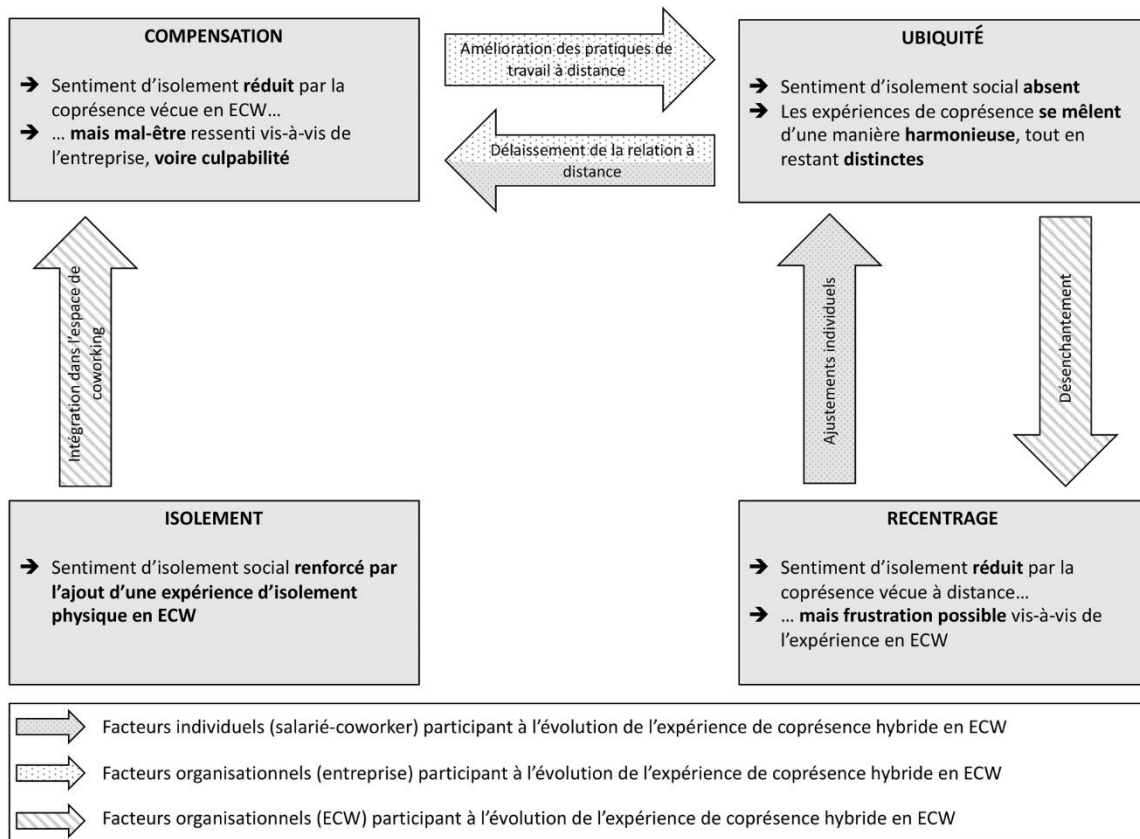
L'association des coprésences génère ici une coprésence hybride caractérisée par un recentrage du salarié-coworker sur sa coprésence à distance avec l'entreprise. Sa priorité est l'exercice de l'activité professionnelle et les interactions avec l'entreprise. Dans le premier cas, illustré par l'exemple d'Alice, les salariés-coworkers regrettent leur expérience manquée de coprésence en espace de coworking. Ils reconnaissent néanmoins que cet espace leur permet *a minima* d'être dans un environnement professionnel, et non à leur domicile, pour accomplir les missions qui leur incombent en entreprise. Dans le second cas, illustré par l'exemple d'Antoine, les salariés-coworkers évoquent tous les intérêts sociaux présents dans l'espace de coworking, mais regrettent de ne pas avoir du temps à y accorder compte tenu de leur activité professionnelle. Ils peuvent alors ressentir de la frustration, conséquence de leur recentrage sur la coprésence à distance à travers la réalisation de leurs missions. « Je dois travailler dans l'espace calme parce que j'ai besoin de me concentrer à 100 %. Et quand j'ai des appels, je dois aller en salle de réunion pour ne pas être dérangé. Mais du coup je ne suis pas vraiment connecté avec les autres coworkers. »

Nous avons observé cette situation de coprésence hybride chez des salariés-coworkers présents chez ECW-A et ECW-B. Au-delà du type d'espace de coworking ou du profil du télétravailleur, nous retenons que cette situation est surtout suscitée par un décalage entre l'expérience attendue de coprésence physique en espace de coworking et l'expérience vécue. Les raisons de cet écart peuvent aussi bien incomber à l'espace de coworking qu'au salarié-coworker. Nous précisons cela en détaillant les évolutions d'une situation de coprésence hybride à une autre.

Évolutions d'une situation de coprésence hybride à une autre

Les expériences de coprésence hybride ne sont pas figées. Nous avons vu des participants évoluer d'une situation à l'autre au fil du temps, ce qui est cohérent avec le fait que la coprésence soit une « variable [continue] subjective, dynamiquement liée au contexte » (Campos-Castillo et Hitlin, 2013, p. 168). Nous présentons ici les différentes évolutions observées. Les évolutions sont souvent positives, les salariés-coworkers quittant l'espace de coworking dans le cas contraire, comme ce fut le cas de Florent avec l'espace de coworking testé avant ECW-A. Toutefois, nous avons aussi constaté des dégradations. Nous explicitons les facteurs de ces évolutions, identifiés grâce à notre approche comparative. Nous observons trois types de facteurs : des facteurs individuels correspondant aux modifications des attentes des télétravailleurs eux-mêmes, des facteurs organisationnels associés à l'entreprise, et des facteurs organisationnels associés à l'espace de coworking. Nos résultats sont synthétisés en figure 3.

Figure 3. Synthèse des expériences de coprésence hybride et des facteurs d'évolution



Source : élaboration propre

De l'isolement à la compensation (coupable) par l'intégration dans l'espace de coworking

Une première évolution observée de la coprésence hybride des salariés-coworkers les amène à sortir de l'isolement et à évoluer vers une situation de compensation. Cette évolution indique des changements dans l'expérience de coprésence physique vécue dans l'espace de coworking. Au fil de son intégration sociale dans l'espace de coworking, le salarié-coworker trouve une réponse conforme à ses attentes en matière d'interactions et de réciprocité dans cet environnement. Le type d'espace de coworking est un facteur important de cette évolution. Cette dernière repose notamment sur la dimension communautaire et l'animation au sein de l'espace de coworking (routines partagées, valeurs, temps sociaux...), un élément particulièrement présent au sein des espaces d'ECW-A. Nous identifions par exemple que selon le rôle tenu par la personne responsable de l'espace (gestion ou animation), l'intégration du

salarié parmi les coworkers peut être facilitée. Cela a été souligné par Florent, en comparaison de sa précédente expérience : « J'aime bien qu'il y ait une personne qui crée une atmosphère qui permet aux autres de se parler [...] s'il n'y avait pas ça, je fais partie des gens qui n'iraient pas parler aux autres. »

Cependant, l'expérience de coprésence à distance reste inchangée, toujours insatisfaisante par rapport aux attentes du salarié-coworker. La situation de compensation résulte de cette nouvelle hybridation des coprésences physiques et à distance. Un sentiment de culpabilité vis-à-vis de l'entreprise peut être présent selon le profil du télétravailleur et la dimension (auto-)régulative dans la relation de travail avec l'entreprise.

De la compensation à l'ubiquité par une amélioration des pratiques de travail à distance

Une seconde évolution conduit les salariés-coworkers de la compensation à l'ubiquité. Cette évolution de coprésence hybride indique une amélioration dans l'expérience de coprésence à distance. Elle résulte de facteurs organisationnels relatifs à l'entreprise. En effet, les salariés-coworkers évoquent des changements dans les pratiques de travail à distance dans l'entreprise. Les organisations réalisent qu'elles doivent mieux tenir compte de l'éloignement physique de leurs collaborateurs en télétravail. L'expérience de Gustave (ECW-A) illustre cette évolution de coprésence hybride. Seul salarié télétravailleur dans son entreprise, il participe à distance à des réunions d'équipe hebdomadaires. Les conditions n'étaient pas optimales, mais cela change peu à peu, pour une meilleure prise en compte de sa situation :

On a déjà amélioré [la situation] par rapport à avant. Maintenant on est sur Skype, avant on était par téléphone ! Donc maintenant JE VOIS ce qu'ils sont en train de lire... ils ont acheté une pieuvre... ILS m'appellent... TOUS les lundis... Avant ils m'oubliaient des fois. J'ai poussé deux ou trois gueulantes et au bout d'un moment... c'était frustrant... je me sentais un peu isolé. Tu es vite oublié quand tu es à distance... C'est encore arrivé un vendredi pour une formation à distance... maintenant ils m'appellent à chaque fois les lundis. C'est marqué dans l'ordre du jour « téléphoner à Gustave » en première ligne donc ils ne peuvent plus oublier...

Cette prise de conscience de ses collègues et leur action pour « ne plus l’oublier » ont introduit plus de réciprocité, contribuant à modifier le ressenti de Gustave concernant ses interactions à distance avec eux. Il peut dorénavant s’inscrire dans la même action que ses collègues réunis ensemble à distance, notamment en partageant mieux les informations. Émotion, attention et comportements ont ici été modifiés et ont permis d’améliorer le degré de perception réciproque, la coprésence à distance. La coprésence physique reste quant à elle inchangée avec les coworkers, toujours satisfaisante. Dès lors, le salarié-coworker vit une coprésence hybride plus équilibrée, harmonieuse, ubiquitaire.

De l’ubiquité à la compensation par délaissement de la relation à distance

Une troisième évolution conduit les salariés-coworkers à passer de l’ubiquité à la compensation. Cette évolution de la coprésence hybride résulte d’une dégradation du vécu de la coprésence à distance. Nous identifions ici des facteurs individuels et organisationnels, relatifs à l’entreprise, à l’origine de cette évolution. La relation entreprise-salarié est peu à peu délaissée et la responsabilité incombe à l’ensemble des parties prenantes de cette relation. Le salarié et ses collègues en entreprise font moins d’efforts l’un envers l’autre. Une habitude s’installe dans le travail à distance. Les périodes entre deux visites « au siège » s’allongent. Les interactions à distance sont privilégiées afin de limiter la fatigue des allers-retours, comme en témoigne Ariane (ECW-A) : « Là moi j’ai pris la décision, comme je n’avais pas de rendez-vous à Paris, rien du tout... Je me suis dit “non mais là je n’ai pas la force d’aller à Paris” ».

Ces évolutions dans la régularité des interactions avec les collègues jouent sur l’expérience de coprésence hybride. Les échanges informels se perdent et les interactions se recentrent sur la gestion de situations problématiques. C’est ce qu’a vécu Noémie (ECW-A) : « La dernière année était particulièrement dure pour tout le monde [...] il commençait à y avoir

des tensions entre les collègues et c'est un climat qui moi me pèse beaucoup [...] du coup le quotidien était très difficile. »

Elle explique s'être particulièrement appuyée sur l'environnement social au sein d'ECW-A pour traverser cette période difficile et trouver du réconfort. Mais la compensation apportée par l'expérience de coprésence physique en espace de coworking a aussi mis en exergue les difficultés auxquelles elle était confrontée au sein de son entreprise, source de culpabilité :

Et même si j'étais ici et que justement il y avait une partie très conviviale et très reposante, qui permettait de couper, de faire des petites pauses du boulot, je trouve que... on va dire que dès que tu te remets à ton ordi... [elle souffle et s'écrase dans sa chaise] [...] [c'était] vraiment en contraste avec ma façon de travailler ou ce que le travail me procurait [...].

Cette évolution témoigne d'un équilibre perturbé par l'émergence de tensions dans l'expérience globale de coprésence hybride.

Du recentrage (frustré) à l'ubiquité par des ajustements individuels

Une quatrième évolution conduit le salarié-coworker à passer du recentrage à l'ubiquité dans son expérience de coprésence hybride. Un facteur individuel est responsable de cette évolution. Le salarié-coworker arrive, au fil du temps, à ajuster ses attentes et son expérience vis-à-vis de l'espace de coworking. Nous avons identifié trois ajustements possibles : réviser ses attentes vis-à-vis de la coprésence physique en espace de coworking ; ajuster son équipement de travail à distance pour limiter les tensions dans l'expérience de coprésence hybride ; ajuster son organisation du travail pour être en phase avec certains temps conviviaux jugés essentiels. Nous avons décrit et illustré ces éléments dans le tableau 3.

Tableau 3. Facteurs individuels d'ajustement de la coprésence en espace de coworking

Modalités d'ajustements	Description	Illustration
Réviser ses attentes vis-à-vis de la coprésence physique	Le salarié-coworker dépasse ses déceptions liées au non-vécu de l'expérience en espace de coworking telle qu'imaginée. Il définit une autre expérience de coprésence en lien avec les conditions d'interactions existantes dans l'espace pour trouver un équilibre ubiquitaire.	« Mes attentes ont évolué vis-à-vis de l'offre d'ECW-B [...] En fait j'ai une activité ultra-dense et j'avoue que je ne prends clairement pas le temps [non plus]. [...] J'ai besoin de concentration et au final ici c'est très tranquille ». (Alice)
Ajuster son équipement de travail à distance	Le salarié-coworker s'équipe afin de limiter les tensions dans son expérience de coprésence hybride. L'objectif est de mieux vivre la coprésence physique tout en restant capable d'interagir correctement avec les collègues à distance pour accomplir les missions confiées.	« Je me suis acheté un casque qui enlève les bruits extérieurs. Donc quand j'ai vraiment besoin de me concentrer je mets mon casque et je n'entends plus rien [...] je me suis aussi remis dans l'espace convivial parce que je me suis dit qu'il fallait que je sois aussi cohérent avec ma démarche de me reconnecter avec le monde extérieur, ce n'est pas pour me déconnecter des gens quand je suis ici. Et il faut quand même que je sois efficace dans mon boulot, il faut que tout ça soit une bonne balance ». (Antoine)
Ajuster son organisation du travail	Le salarié-coworker réorganise son temps de travail en tenant compte de temps sociaux qu'il estime important pour lui dans l'espace de coworking. Ces temps permettent de vivre des degrés de coprésence physique à la hauteur de ses attentes.	« Je ne participe pas au goûter mais entre midi et deux par contre je trouve ça vraiment salvateur, ça me fait du bien quoi ! Donc ce que j'aime bien faire c'est faire deux ou trois heures bien efficaces où je m'isole, avec le casque... Et par contre je n'hésite pas à prendre une heure trente pour bouffer, largement, voire deux heures, jusqu'à 14 h où je me détends complètement ». (Antoine)

Source : élaboration propre

Ainsi, grâce à ces ajustements individuels, le salarié-coworker fait évoluer son expérience de coprésence physique. Il fait l'expérience d'une coprésence hybride harmonieuse qui répond à ses attentes en matière de coprésence physique et à distance.

De l'ubiquité au recentrage (frustré) par désenchantement dans l'espace de coworking

Une dernière évolution observée conduit le salarié-coworker à passer de l'ubiquité à un recentrage sur sa coprésence à distance. Cette évolution de coprésence hybride témoigne d'une dégradation de l'expérience de coprésence physique. Elle résulte de facteurs organisationnels relatifs à l'espace de coworking responsables d'un désenchantement dans cet environnement. La gestion de l'espace de coworking est ici un élément essentiel comme en témoigne le cas d'ECW-A. Après des changements organisationnels importants au sein de ce réseau, les gestionnaires ont réduit leur présence dans les espaces et leur implication dans l'animation quotidienne des lieux. De nombreux salariés-coworkers ont dit « regretter » ces évolutions et leur impact sur les interactions dans l'espace, moins nombreuses et moins facilitées, comme le souligne Antoine :

Ils ont changé il y a quelques mois, ils ont dit « on fait tourner les gestionnaires »... mais en fait le mec ne se sent pas trop investi et ce n'est pas son espace... et il y a un peu plus un laisser-aller du coup global [...] [avant] il y avait vraiment une responsabilité du gestionnaire... que les gens bouffent ensemble. [...] Il n'y a plus ça tu vois [...] et ça périclite un peu. C'est un peu dommage parce que c'est ce qui fait sa vie.

Ces changements viennent perturber l'équilibre trouvé, et donc l'ubiquité. Ils ramènent le salarié-coworker à une coprésence hybride caractérisée par un recentrage sur sa coprésence à distance. On notera également la frustration ressentie par Antoine dans cette situation alors qu'il avait mis en œuvre les ajustements lui permettant de vivre une coprésence ubiquitaire. Si l'ubiquité représente un objectif, l'exemple d'Antoine montre qu'elle n'est pour autant jamais complètement acquise.

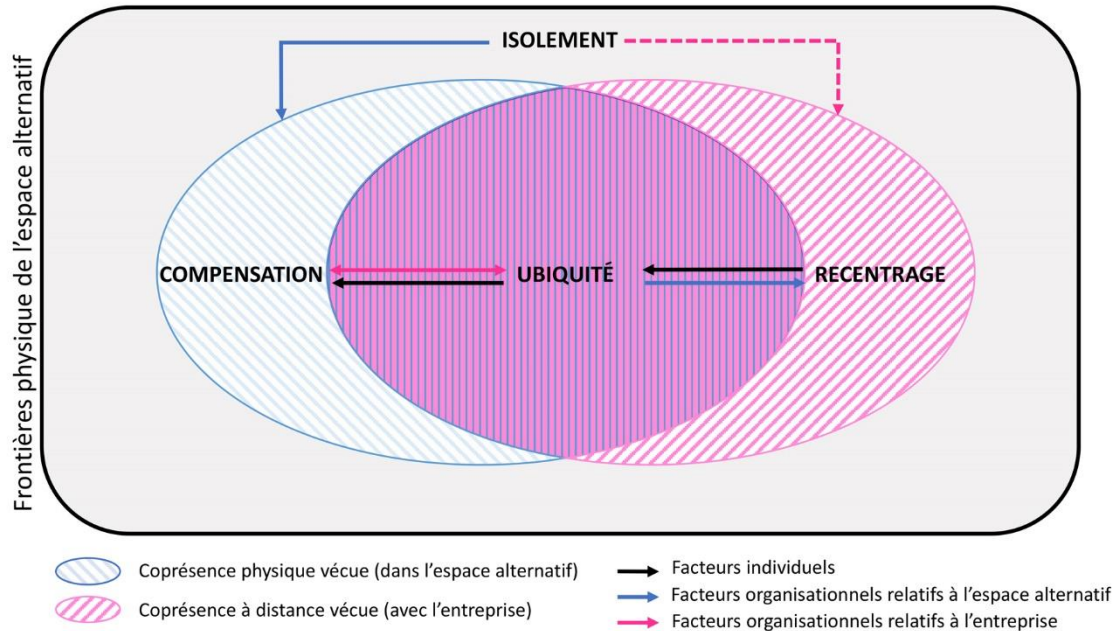
Discussion

Dans cette recherche, nous avons mobilisé la notion de coprésence revisitée par Campos-Castillo et Hitlin (2013) et l'avons appliquée à la compréhension d'un phénomène de re-spatialisation du travail à distance dans des espaces de coworking. Nous avons ainsi montré l'hybridité de l'expérience sociale des salariés dans une organisation re-spatialisée du travail impliquant une combinaison de sphères socio-organisationnelles et de modalités techniques différentes. Pour rendre compte de cette expérience, nous avons introduit la notion de « coprésence hybride », définie comme la synthèse de l'expérience des interactions sociales vécues simultanément et associées à des contextes organisationnels et spatio-temporels distincts. Nous avons alors identifié quatre types de coprésence hybride qui peuvent être vécus dans des degrés variables par les salariés-coworkers : l'isolement, l'ubiquité, la compensation, et le recentrage. Nous avons enfin décrit les évolutions observées d'une coprésence hybride à une autre et mis en exergue des facteurs individuels et organisationnels responsables de ces évolutions. Nous avons mobilisé une définition sociologique de la coprésence, essentiellement perceptuelle (Campos-Castillo et Hitlin, 2013 ; Grabher *et al.*, 2018), basée sur la subjectivité des interactions des salariés-coworkers. Néanmoins, les résultats soulignent aussi le rôle de facteurs contextuels, associés à l'entreprise et à l'espace de coworking, et la perméabilité des expériences de coprésence entre elles. En particulier, nous montrons que l'ubiquité, situation idéale de coprésence hybride, nécessite une symbiose de l'ensemble des parties prenantes : le salarié-coworker ; l'entreprise, à travers les collègues et managers ; et l'espace de coworking par les coworkers et le gestionnaire de l'espace.

Cette recherche montre que l'espace de coworking devient le contenant d'une expérience de coprésence hybride impliquant des espaces organisationnels distincts : l'entreprise, bien qu'à distance, et un espace physique alternatif de travail (ici l'espace de coworking). Nous proposons en figure 4 une représentation territorialisée des expériences de coprésence hybride

consécutives à une re-spatialisation du travail dans des espaces alternatifs de travail. Nous y indiquons aussi les facteurs contribuant à faire évoluer les expériences de coprésence hybride.

Figure 4. Les coprésences hybrides en contexte de re-spatialisation du travail



Source : élaboration propre

Notons que notre recherche ne nous a pas permis d'observer certaines évolutions. Cependant, des facteurs précédemment identifiés pourraient être impliqués, voire combinés, pour expliquer certains changements. Nous avons notamment indiqué en pointillés sur la figure les facteurs en jeu dans un passage de l'isolement au recentrage. En l'occurrence, il s'agirait de facteurs relatifs à l'entreprise comme l'amélioration des conditions de travail à distance et un meilleur usage des TIC par tous les collaborateurs. Les évolutions directes « isolement – ubiquité » ou « recentrage – compensation », et réciproquement, nous semblent peu probables. Elles impliqueraient des évolutions radicales et simultanées des coprésences physique et à distance. En revanche, ces trajectoires sont possibles par des évolutions progressives (ex. : isolement – compensation – ubiquité). Le retour à une situation d'isolement n'a pas été observé. Il nous semble possible, consécutif à une dégradation de la coprésence physique ou à distance selon la situation initiale du salarié-coworker (recentrage ou compensation). Néanmoins, nous

supposons qu'un départ de l'entreprise ou de l'espace de coworking, voire des deux, soit l'une des principales issues à cette évolution. Les télétravailleurs vont alors chercher « ailleurs » d'autres expériences de coprésence face à l'enjeu de l'isolement social. Ces cas, bien que rares, appellent à plus d'attention dans de futures recherches afin de mieux les expliciter, ou d'expliquer les conditions de leur absence.

Nous concluons cette première partie de discussion en mettant nos résultats en perspective des évolutions du travail dans un contexte post-covid qui semble en faveur d'une pratique accrue du télétravail, à domicile mais aussi dans des espaces alternatifs de travail, comme les espaces de coworking. En effet, le simple retour en arrière aux modalités de travail d'avant-covid, avec du travail en présentiel à 100 % au bureau, n'est plus plébiscité quand une flexibilité est possible. Les salariés aspirent à un meilleur équilibre de leurs vies, privée et professionnelle, un avantage permis par le télétravail. Des études professionnelles sur l'avenir du bureau et des espaces de travail en entreprise soulignent, voire encouragent, cette réflexion autour de l'hybridation des environnements et des pratiques¹⁷. Ces évolutions posent cependant certains défis managériaux, notamment en lien avec la gestion et l'animation des équipes. Elles invitent ainsi à une réflexion sur les évolutions possibles des expériences de coprésence à distance et de coprésence hybride. La re-spatialisation du travail est une démarche qui a été engagée par des entreprises en amont de la crise sanitaire de la covid-19. Néanmoins, cette crise a aussi contraint beaucoup d'entreprises et leurs salariés à adopter le télétravail sans y avoir été préparés. Malgré des difficultés, cette période a permis l'expérimentation à grande échelle du

¹⁷ Pour exemple, les études JLL de juin 2020 et de novembre 2020 ou de Néo-nomade (e-book). Calvayrac, R. (2020, 8 juin). COVID-19 et après ? (Re)imaginer les bureaux de demain. *JLL*. <https://www.jll.fr/fr/etudes-recherche/recherche/covid-19-re-imaginer-les-bureaux-de-demain> ; Pradère, F. (2020, novembre). Reimagining Human Experience: How to embrace the new work-life priorities and expectations of a liquid workforce. *JLL*. <https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-reimagining-human-experience-11-2020.pdf> ; Néo-nomade. (2021, février). *Télétravail : 5 scénarios*. <https://go.neo-nomade.com/télétravail-5-scénarios>

travail à distance et incité à l'appropriation d'outils numériques pour maintenir l'activité organisationnelle la plus fluide possible. Elle a rendu visible et concrète à un plus grand nombre de salariés cette pratique distanciée du travail. De ce fait, elle pourrait avoir permis l'amélioration de l'attention réciproque des collaborateurs, les uns vis-à-vis des autres (Taskin, 2021), ainsi que l'usage d'outils de collaboration à distance. Ces éléments sont en faveur d'une amélioration de la coprésence à distance. La coprésence hybride en espace de coworking dépend quant à elle aussi de la coprésence physique vécue par le salarié-coworker. Une attention particulière devra donc être portée au choix de l'espace afin que ce contexte post-covid soutienne une coprésence ubiquitaire plutôt qu'une expérience de recentrage sur la coprésence à distance en entreprise.

Nous proposons à présent de discuter les contributions et les implications managériales de cette recherche.

Contributions théoriques

La contribution de notre recherche est triple. Nous contribuons tout d'abord à la littérature sur l'espace organisationnel (Beyes et Steyaert, 2012 ; de Vaujany et Mitev, 2013 ; Stephenson *et al.*, 2020 ; Weinfurtner et Seidl, 2019). Plus précisément, à travers le prisme de la coprésence, nous contribuons à la compréhension de l'espace organisationnel re-spatialisé de l'entreprise. Les nouvelles pratiques de travail impliquent une atomisation et une hybridation croissante des espaces de travail (Aroles *et al.*, 2019, 2021 ; Felstead *et al.*, 2005 ; Halford, 2005 ; Hislop et Axtell, 2009). Cette hybridation des pratiques et des espaces a été renforcée par la crise sanitaire de la covid-19 qui semble avoir inscrit le télétravail dans la durée. Les organisations sont appelées à penser leurs modalités de travail et leur spatialité de façon hybride, associant travail sur site et à distance pour fonctionner de manière fluide et efficace (Abord de Chatillon *et al.*, 2022). Néanmoins, rares sont les travaux qui considèrent des tiers-

lieux de travail (Kingma, 2016 ; Messenger et Gschwind, 2016) au-delà des frontières physiques de l'entreprise (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte, 2021). En suivant le salarié dans l'espace de coworking, cette recherche saisit une dimension organisationnelle alternative qui n'a jusqu'à présent pas été explicitée dans la compréhension de la re-spatialisation du travail. L'espace de coworking est lui aussi un espace organisationnel, c'est-à-dire une construction sociomatérielle co-produite par les pratiques en son sein et en constante évolution (de Vaujany et Mitev, 2013, 2016). À travers l'identification et l'explicitation des expériences de coprésence hybride, nous montrons que des facteurs organisationnels associés à l'espace de coworking, et donc une dimension sociomatérielle alternative, participent à la construction de l'espace organisationnel de l'entreprise. Il est intéressant de voir que selon l'expérience de coprésence physique en espace de coworking, le ressenti global du télétravail et des interactions avec l'entreprise sera différent pour le salarié. Ce résultat n'est pas anodin pour la compréhension des implications au niveau macro de l'expérience de coprésence (Campos-Castillo et Hitlin, 2013), notamment au sein de l'entreprise. Le contexte dans lequel le travail est re-spatialisé, ici l'espace de coworking, n'est donc pas neutre pour la construction et l'évolution de l'espace organisationnel de l'entreprise. Notre recherche invite ainsi à penser l'espace organisationnel re-spatialisé comme un réseau de différents espaces de travail interdépendants, connectés par l'expérience des interactions des salariés, qu'ils soient sur site ou à distance. Nous identifions des perspectives de recherche intéressantes à ce sujet, notamment en considérant la construction de l'espace organisationnel de l'entreprise à travers les usages et les vécus des salariés dans différents espaces de re-spatialisation du travail.

Notre seconde contribution concerne la littérature sur le télétravail et les formes de travail déspatialisé. Nous apportons en effet une perspective complémentaire aux travaux existants (Bailey et Kurland, 2002 ; Hislop et Axtell, 2007 ; Kurland et Bailey, 1999 ; Taskin, 2010) en considérant le rôle d'un espace social dans lequel le télétravail est accompli. Cette recherche

vient enrichir la compréhension de l'expérience des salariés en télétravail en caractérisant la dimension interactionnelle, duale et évolutive du télétravail en espace de coworking. Nous identifions ainsi dans quelle mesure l'espace de coworking peut offrir ou non une alternative face au risque d'isolement social des télétravailleurs, notamment à domicile (Kurland et Cooper, 2002 ; Taha et Caldwell, 1993 ; Vega et Brennan, 2000), ce qui, à notre connaissance, n'a pas encore été précisé. En explicitant la coprésence hybride vécue par le salarié-coworker, nous identifions trois expériences complémentaires à celle d'isolement social déjà présente dans la littérature. L'ubiquité est la coprésence hybride qui semble la plus à même d'offrir une alternative au risque d'isolement du télétravailleur. Les situations de recentrage et de compensation présentent quant à elles des enjeux particuliers qui résultent d'une association des coprésences physique et à distance source d'un inconfort pour le salarié. Notons cependant que l'étude ne nous a pas permis d'explicitier les effets à long terme de ces trois situations de coprésence hybride, notamment sur le vécu des télétravailleurs et leur expérience en entreprise, ainsi qu'en espace de coworking. Des travaux complémentaires pourront venir préciser ces éléments.

Cette recherche enrichit également la compréhension de l'expérience d'isolement, dont le ressenti peut être renforcé, en montrant qu'une expérience de présence physique dans un environnement social peut ne pas suffire à pallier cette difficulté associée au télétravail. Nos résultats font ici écho au fait que la combinaison des espaces de travail dans une démarche de re-spatialisation représente « plus que la somme de chaque espace » (Halford, 2005, p. 30). Cette association est source de nouvelles pratiques et de relations distinctes de celles propres à chacun des espaces concernés (Halford, 2005). Les résultats montrent que les espaces ne sont pas substituables entre eux et qu'ils se combinent, notamment dans l'expérience de coprésence hybride. Il serait ainsi préjudiciable de délaissier les interactions à distance avec le télétravailleur au prétexte qu'il serait moins exposé au risque d'isolement social en étant en espace de coworking. La situation de compensation (coupable) atteste particulièrement de cela, de même

que certaines évolutions consécutives à un délaissement de la relation à distance (voir ubiquité vers compensation).

La troisième contribution concerne la littérature sur les espaces de coworking. Le rôle de ces espaces dans les transformations et le développement de nouvelles formes de travail a déjà été discuté (Vidaillet et Bousalham, 2018). En s'intéressant aux salariés présents dans ces espaces, cette étude montre que les espaces de coworking peuvent permettre, sous certaines conditions, le maintien de formes traditionnelles d'emploi comme le salariat. Pour cela, nous montrons des enjeux spécifiques à cette population d'utilisateurs, notamment vis-à-vis de leurs attentes en matière d'expérience sociale. Cette recherche permet de nuancer et de préciser des éléments concernant l'implication parfois limitée des salariés-coworkers aux dynamiques collaboratives au sein des espaces (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Jakonen *et al.*, 2017 ; Le Nadant *et al.*, 2018). Si pour certains la faible implication dans l'espace n'est pas une difficulté (ubiquité), pour d'autres cela tient plus d'un manque de disponibilité que d'une absence d'envie (recentrage). Cette situation peut être source d'un mal-être dans leur expérience dans l'espace de coworking et au travail. Les résultats montrent aussi que les salariés-coworkers peuvent être très impliqués dans les dynamiques collaboratives, une manière pour eux de compenser ce qu'ils ne peuvent pas vivre avec leur collectif d'entreprise (compensation). Ainsi, comme pour les travailleurs indépendants (Blagoev *et al.*, 2019 ; Petriglieri *et al.*, 2019), ces espaces peuvent tenir un rôle de substitution à l'entreprise pour certains salariés-coworkers, notamment vis-à-vis de leur expérience des interactions sociales au travail (compensation en particulier). Notre travail participe à montrer que pour ces profils de coworkers, une bonne compréhension de leur expérience en espace de coworking ne peut se faire sans une attention particulière à leur expérience de coprésence avec l'entreprise. Cette recherche contribue ainsi à mieux cerner la formation de l'atmosphère en espace de coworking (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021), notamment lorsque la présence et la participation à la vie collective de

certaines membres peuvent être conditionnées par une coprésence à distance. En effet, l'atmosphère est fluide, continuellement produite et reproduite à travers la participation des membres aux pratiques sociomatérielles de l'espace (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). Elle dépend du rôle plus ou moins actif des coworkers, et notamment de leur participation aux temps communautaires, ce qui peut être en conflit avec leurs objectifs de productivité (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). C'est en particulier le cas des salariés-coworkers qui font l'expérience des situations de compensation et de recentrage. En revanche, les salariés-coworkers en situation d'ubiquité témoignent d'une « autogestion spatiale¹⁸ » (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021, p. 10) et montrent leur capacité à identifier le cadre sociomatériel adapté pour la réalisation de leurs activités professionnelles, entre présence physique et à distance. Notre recherche participe ainsi aux réflexions consacrées à la dimension organisationnelle des espaces de coworking (Blagoev *et al.*, 2019 ; Vidaillet et Bousalham, 2018). Celle-ci reposerait plus sur les interactions entre les membres que sur la relation transactionnelle entre les coworkers et l'organisation de coworking (Blagoev *et al.*, 2019). Elle nécessite donc un environnement propice aux interactions. L'espace de coworking construit aussi sa dimension organisationnelle dans sa capacité à modeler les activités professionnelles de ses coworkers (Blagoev *et al.*, 2019). Cela nécessite de comprendre dans quelle mesure chacun des membres est capable de participer aux dynamiques collectives, en fonction de son histoire, des caractéristiques du lieu et des rencontres qu'il peut y faire (Vidaillet et Bousalham, 2018). En devenant un territoire de la re-spatialisation du travail, l'espace de coworking doit aussi prendre en compte la coprésence à distance des salariés-coworkers qu'il intègre dans son espace. Plus il favorisera une expérience ubiquitaire, plus il devrait avoir la capacité de construire ou de renforcer sa propre dimension organisationnelle en intégrant la diversité des profils qui le

¹⁸ « spatial self-management » (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021, p. 10)

composent. Nos résultats invitent à des recherches complémentaires dans ce sens compte tenu de l'évolution des espaces de coworking, de leurs usages et des profils de coworkers (Gandini et Cossu, 2021 ; Kojo et Nenonen, 2017).

Implications managériales

Cette recherche offre des implications managériales intéressantes concernant la gestion du télétravail en espace de coworking, tant pour les entreprises des télétravailleurs que pour les gestionnaires des espaces.

Elle identifie tout d'abord certaines conditions à mettre en œuvre pour permettre une hybridation des espaces et des pratiques de travail. Engager ce type de démarche a un coût, *a minima* celui de l'espace de coworking (entre 120 et 300 euros mensuels HT par salarié selon l'usage). Elle doit donc en valoir la peine, notamment en permettant de vraiment limiter les risques d'isolement social, mais aussi de compensation coupable et de recentrage frustré consécutifs à des expériences de coprésence hybride au travail. Cette recherche invite tout d'abord à ne pas délaissier la relation entre le salarié et ses collègues dans la pratique du télétravail en espace de coworking. Il s'agira notamment de préciser clairement le rythme du télétravail et de veiller à prévoir, et à entretenir, des temps d'interactions qualitatifs en face à face en entreprise. Nous invitons aussi à une meilleure adoption des TIC dans les pratiques quotidiennes de travail à distance, tant par les télétravailleurs que par leurs collègues en entreprise. En effet, nous avons noté des écarts entre les expériences des salariés dont les entreprises ont intégré des TIC au cœur de leurs pratiques et ceux pour lesquels les modes de gestion et de travail reposent davantage sur des pratiques en présentiel (usage de documents papier, communication orale directe, faible utilisation du téléphone et des mails par exemple). L'amélioration de ces usages, encouragée par le contexte post-covid, semble une piste pertinente pour limiter les difficultés liées à ces pratiques de travail et favoriser l'expérience de réciprocité entre les salariés. Elles doivent

être habilement associées à des compétences interpersonnelles dont le rôle est fondamental, au-delà des conditions sociales et technologiques d'interactions (Hafermalz et Riemer, 2020). De plus, cette recherche souligne l'enjeu pour l'entreprise de distinguer deux dimensions du télétravail en espace de coworking : les modalités pratiques et techniques du télétravail dans ces espaces d'une part, et le vécu des interactions (c'est-à-dire la coprésence) d'autre part. La combinaison de ces deux dimensions permettra une compréhension complète de l'expérience du collaborateur et évitera des pratiques managériales inadaptées ou inefficaces dans la gestion du télétravail et de ses risques. Nous avons notamment montré qu'une même coprésence à distance avec l'entreprise peut donner lieu à deux coprésences hybrides distinctes, aux enjeux différents (ex. : ubiquité ou recentrage pour une coprésence à distance satisfaisante pour le salarié). Si les espaces de coworking peuvent être des alternatives intéressantes face aux difficultés des télétravailleurs, cette solution n'est pas sans présenter d'autres risques si la dimension sociale et organisée de ces espaces est sous-estimée. Dans cette perspective, une attention devra être portée à l'expérience du télétravailleur dans cet espace, et à l'adéquation entre ses attentes et son vécu, que le choix de l'espace relève du télétravailleur ou de son entreprise dans un contexte de flexibilisation des pratiques de travail en entreprise.

Enfin, cette recherche présente aussi des pistes de réflexion possibles pour les gestionnaires des espaces de coworking face à de nouveaux membres salariés de plus en plus nombreux. Il s'agit pour les gestionnaires d'intégrer à la communauté des clients qui vivent par ailleurs une expérience de coprésence à distance avec un collectif en entreprise. Cette expérience influence leur vécu dans l'espace de coworking et nécessite d'être appréhendée par les gestionnaires afin de veiller à la satisfaction et à la fidélisation des salariés-coworkers dans le temps (ubiquité). C'est aussi un enjeu pour la cohésion, voire l'esprit communautaire, au sein de l'espace de coworking dans son ensemble.

Références

- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F. & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378>
- Aroles, J., Mitev, N. & de Vaujany, F.-X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12146>
- Ayache, M. & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46. <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/02/Libellio-Dossier-Codage-2011.pdf>
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bayart, D. (2007). De l'étude de cas à l'analyse comparative fondée sur une typologie : le « typological theorizing ». *Le Libellio d'Aegis*, 3(3), 10-13. <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/01/libellio7.pdf>
- Bechky, B. A. & O'Mahony, S. (2015). Leveraging comparative field data for theory generation. In K. D. Elsbach & R. Kramer (dir.), *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315849072-26>
- Beyes, T. & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45-61. <https://doi.org/10.1177/1350508411401946>
- Blagoev, B., Costas, J. & Kärreman, D. (2019). "We are all herd animals": Community and organizationality in coworking spaces. *Organization*, 26(6), 894-916. <https://doi.org/10.1177/1350508418821008>
- Boboc, A., Bouchareb, K., Deruelle, V. & Metzger, J.-L. (2014). Le *coworking* : un dispositif pour sortir de l'isolement ? *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.4873>
- Campos-Castillo, C. & Hitlin, S. (2013). Copresence: Revisiting a building block for social interaction theories. *Sociological Theory*, 31(2), 168-192. <https://doi.org/10.1177/0735275113489811>

Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localized dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(3). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2502813>

Cefrio. (2001). *Télétravail. Concilier performance et qualité de vie* (éd. L. D'Amours). Isabelle Quentin.

Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N. & Vayre, É. (2023). Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 24(77), 5-22. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005>

Curchod, C. (2007). De l'analyse critique des typologies bricolées. *Le Libellio d'Aegis*, 3(3), 14-18. <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-3-n°-3-Pages-14-à-18-Curchod-C.-2007-De-lanalyse-critique-des-typologies-bricolées.pdf>

Deskmag. (2017). *The 2017 Global Coworking Survey*. <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2017/01/2017-global-coworking-survey-Deskmag.pdf>

Deskmag. (2019). *The 2019 Global Coworking Survey*.

Endrissat, N. & Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). From sites to vibes: Technology and the spatial production of coworking spaces. *Information and Organization*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100353>

Fabbri, J. & Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? *Revue française de gestion*, 254(1), 163-180. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00007>

Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>

Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2005a). *Changing Places of Work*. Palgrave Macmillan.

Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2005b). The shifting locations of work. *Work, Employment and Society*, 19(2), 415-431. <https://doi.org/10.1177/0950017005053186>

Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé ». Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? *Revue française de gestion*, 238(1), 101-118. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.101-118>

Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera: Theory and Politics in Organizations*, 15(1), 193-205. <https://ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/contribution/15-1gandini.pdf>

Gandini, A. & Cossu, A. (2021). The third wave of coworking: “Neo-corporate” model versus “resilient” practice. *European Journal of Cultural Studies*, 24(2), 430-447. <https://doi.org/10.1177/1367549419886060>

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821-842. <https://doi.org/10.1177/0170840616685354>

Gerdenitsch, C., Scheel, T. E., Andorfer, J. & Korunka, C. (2016). Coworking spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in Psychology*, 7(581), 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581>

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity: Self and society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Goffman, E. (1963). *Behavior in Public Places*. Free Press.

Goffman, E. (1983). The interaction order. *American Sociological Review*, 48(1), 1-17. <https://doi.org/10.2307/2095141>

Grabher, G. & Ibert, O. (2014). Distance as asset? Knowledge collaboration in hybrid virtual communities. *Journal of Economic Geography*, 14(1), 97-123. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbt014>

Grabher, G., Melchior, A., Schiemer, B., Schüßler, E. & Sydow, J. (2018). From being there to being aware: Confronting geographical and sociological imaginations of copresence. *Environment and Planning A: Economy and space*, 50(1), 245-255. <https://doi.org/10.1177/0308518X17743507>

Hafermalz, E. & Riemer, K. (2020). Interpersonal connectivity work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627-1648. <https://doi.org/10.1177/0170840620973664>

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>

Hislop, D. & Axtell, C. (2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x>

Hislop, D. & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond? Workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 60-75. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00218.x>

Jakonen, M., Kivinen, N., Salovaara, P. & Hirkman, P. (2017). Towards an economy of encounters? A critical study of affectual assemblages in coworking. *Scandinavian Journal of Management*, 33(4), 235-242. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.10.003>

Kingma, S. F. (2016). The constitution of third workspaces in between the home and the corporate office. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 176-193. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12068>

Kingma, S. F. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>

Knorr-Cetina, K. (2009). The synthetic situation: Interactionism for a global world. *Symbolic Interaction*, 32(1), 61-87. <https://doi.org/10.1525/si.2009.32.1.61.62>

Knorr Cetina, K. & Bruegger, U. (2002). Global microstructures: The virtual societies of financial markets. *American Journal of Sociology*, 107(4), 905-950. <https://doi.org/10.1086/341045>

Kojo, I. & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International*, 9(3), 164-175. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>

Krauss, G. (2019). Les espaces de coworking et les trajectoires sociales de leurs fondateurs et utilisateurs : études de cas dans le sud-ouest de l'Allemagne dans une ville moyenne et dans une petite commune périphérique. In G. Krauss & D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux. Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs...* (p. 19-40). Presses universitaires de Rennes.

Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80016-9)

Kurland, N. B. & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). Do coworking spaces promise a revolution or spark revenge? A Foucauldian spatio-material approach to the re-spatialization of remote work in coworking spaces. In N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson & J. Malaurent (dir.), *New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age* (p. 151-174). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_7

Le Nadant, A. L., Marinos, C. & Krauss, G. (2018). Les espaces de coworking : Le rôle des proximités dans les dynamiques collaboratives. *Revue française de gestion*, 272(3), 121-137. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00233>

Lussault, M. (2007). *L'homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*. Le Seuil.

Messenger, J. C. & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

O'Leary, M. B. & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 31(3), 433-452. <https://doi.org/10.2307/25148802>

O'Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2014). Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219-1244.

Parrino, L. (2015). Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(3), 261-271. <https://doi.org/10.1057/km rp.2013.47>

Petriglieri, G., Ashford, S. J. & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170. <https://doi.org/10.1177/0001839218759646>

Rallet, A. & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*, 280(1), 25-41. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5470>

Ross, P. & Ressia, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15(1), 42-57. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.237909907440429>

Ruiller, C., Dumas, M. & 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*, 6(27) vol. 6, 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>

Salovaara, P. (2015). What can the coworking movement tell us about the future of workplaces? In A. Ropo, P. Salovaara, E. Sauer & D. de Paoli (dir.), *Leadership in Spaces and Places* (p. 27-48). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783477920.00008>

Scaillez, A. & Tremblay, D.-G. (2019). Travailler et collaborer autrement : les espaces de coworking, une approche apparentée aux communautés de pratique. In G. Krauss & D.-G. Tremblay (dir.), *Tiers-lieux. Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs...* (p. 143-156). Presses universitaires de Rennes.

Sewell, G. & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>

Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441. <https://doi.org/10.1177/1050651912444070>

Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G. & Ivaldi, S. (2019). “Coworking is about community”: But what is “community” in coworking? *Journal of Business and Technical Communication*, 33(2), 112-140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>

Stephenson, K. A., Kuismin, A., Putman, L. L. & Sivunen, A. (2020). Process studies of organizational space. *Academy of Management Annals*, 14(2), 797-827. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0146>

Taha, L. H. & Caldwell, B. S. (1993). Social isolation and integration in electronic environments. *Behaviour and Information Technology*, 12(5), 276-283. <https://doi.org/10.1080/01449299308924391>

Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Interventions économiques*, 34, 1-21. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L. (2010). La déspatialisation. Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-61.htm>

Taskin, L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques*, 164, 13-19. https://www.regards-economiques.be/images/reco-pdf/reco_214.pdf

Vaujany, F.-X. de & Mitev, N. (2013). Introduction: Space in organizations and sociomateriality. In F.-X. de Vaujany & N. Mitev (dir.), *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices* (p. 1-21). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137304094_1

Vaujany, F.-X. de & Mitev, N. (2016). Introduction au tournant matériel. In F.-X. de Vaujany, A. Hussenot & J.-F. Chanlat (dir.), *Théories des organisations, Nouveaux tournants* (p. 137-155). Economica.

Vega, G. & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468-481. <https://doi.org/10.1108/09534810010377435>

Vidaillet, B. & Bousalham, Y. (2018). Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated: Towards a theory of syntopia. *Organization*, 27(1), 60-87. <https://doi.org/10.1177/1350508418794003>

Weinfurtner, T. & Seidl, D. (2019). Towards a spatial perspective: An integrative review of research on organisational space. *Scandinavian Journal of Management*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.003>

Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A. & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002. <https://doi.org/10.1177/0170840607083105>

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg, F. (dir.). (2009). *Organizational Ethnography: Studying the complexities of everyday life*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>

Zhao, S. (2003). Toward a taxonomy of copresence. *Presence*, 12(5), 445-455. <https://doi.org/10.1162/105474603322761261>

Zhao, S. & Elesh, D. (2008). Copresence as “being with”: Social contact in online public domains. *Information Communication and Society*, 11(4), 565-583. <https://doi.org/10.1080/13691180801998995>