



HAL
open science

La créativité dans les espaces de coworking : le cas de “ La Cordée ”

Maxime Mellard, Guy Parmentier

► To cite this version:

Maxime Mellard, Guy Parmentier. La créativité dans les espaces de coworking : le cas de “ La Cordée ”. Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation, 2020, 1 (1), pp.67-88. <10.3917/inno.pr2.0077>. <hal-04809912>

HAL Id: hal-04809912

<https://hal.science/hal-04809912v1>

Submitted on 30 Mar 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License

LA CREATIVITE DANS LES ESPACES DE COWORKING : LE CAS DE LA CORDEE

Maxime Mellard

Université Grenoble Alpes / CERAG
maxime.mellard@univ-grenoble-alpes.fr

Guy Parmentier

Université Grenoble Alpes / CERAG
guy.parmentier@grenoble-iae.fr

Citation : Maxime Mellard et Guy Parmentier (2020). *La créativité dans les espaces de coworking : le cas de la « Cordée »*. *Innovations : revue d'économie et de management de l'innovation*, vol. 61, n°1

Résumé

Les espaces de coworking sont considérés comme une nouvelle forme d'organisation du travail sans relations hiérarchiques et *a priori* sans objectifs communs entre les membres. Toutefois dans ces tiers-lieux se développent de nombreuses interactions sociales ponctuelles, informelles et quelquefois organisées. De plus, les caractéristiques d'ouverture, d'espace de socialisation et de partage de connaissances de ce type de lieu pourraient être favorables à la créativité. Cet article propose ainsi d'étudier comment les espaces de coworking favorisent-ils la créativité des coworkers. À partir, d'une étude de cas unique, La Cordée, les résultats mettent en lumière trois composantes qui soutiennent la créativité dans un espace de coworking : l'environnement de travail, des événements et des outils et l'état d'esprit des membres.

Mots-clés : Espace de coworking, créativité, état d'esprit, bienveillance, outils, aménagement de l'espace

LA CREATIVITE DANS LES ESPACES DE COWORKING : LE CAS DE « LA CORDEE »

Les nouvelles technologies de l'information et la montée de l'économie de la connaissance modifient en profondeur les pratiques de travail : flexibilité horaire, travail à domicile, brouillage entre vie privée et vie professionnelle et forte augmentation des indépendants. Dans ce contexte, les espaces de coworking offrent de nouveaux espaces de travail aux travailleurs indépendants et télétravailleurs dans lesquels ils peuvent accéder à une nouvelle forme de socialisation et de communauté de travail (Garrett, Spreitzer et Bacevice, 2017).

Considérés comme une nouvelle forme d'organisation du travail, les espaces de coworking favoriseraient les interactions entre les membres, le partage de connaissances, le développement du capital social et la créativité (Johns et Gratton, 2013 ; Leclercq-Vandelannoitte, et Isaac, 2016 ; Waber, Magnolfi et Lindsay, 2014). Ils sont aussi un milieu dans lequel le travailleur est initiateur de sa manière de travailler, contribuant ainsi au développement de sa motivation intrinsèque, une des composantes de la créativité individuelle (Amabile, 1997). Certains espaces de coworking intègrent des services d'accompagnement et des activités dédiées à l'innovation ouverte pour les start-up et les entreprises qui y localiseraient leurs employés (Fabbri et Charue-Duboc, 2016). Au final, les espaces de coworking pourraient développer un espace de travail favorable à la créativité.

Toutefois, si le phénomène du coworking a bien été identifié comme une nouvelle forme d'organisation du travail favorable à la créativité de ses membres, aucune étude empirique n'a été réalisée sur la manière dont ces espaces agissent sur la créativité des coworkers. La question de l'impact de ces espaces sur la créativité des coworkers est d'autant plus importante que de plus en plus d'entreprises envisagent d'envoyer leurs salariés dans ces espaces ou de créer des espaces internes de coworking (Waber, Magnolfi & Lindsay, 2014). Cet article a donc comme objectif de répondre à la question suivante : *comment les espaces de coworking favorisent-ils la créativité des coworkers ?* Il se base sur une étude de cas unique, les espaces de coworking de la Cordée à Lyon, des espaces généralistes qui promeuvent un état d'esprit particulier de partage et de bienveillance entre les coworkers. Nous souhaitons ainsi avec cet article contribuer au débat sur l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail en réseau et sur les manières de favoriser la créativité dans les organisations.

REVUE DE LITTERATURE

Les espaces de coworking, une nouvelle forme d'organisation du travail favorable à la créativité

Cette nouvelle forme d'organisation du travail est en plein essor, car elle répond à de nouveaux besoins induits par les travailleurs indépendants qui cherchent à sortir de l'isolement. Dans ces lieux, les interactions sociales prennent de multiples formes : de discussions ponctuelles de politesse jusqu'à des échanges d'informations et de connaissances, voire de collaborations plus soutenues dans le temps (Gerdenitsch *et al.*, 2016). Deux populations résidentes dans ces lieux : (1) des personnes qui utilisent ces espaces comme simples lieux de travail, comme ils pourraient utiliser un environnement de travail traditionnel, (2) les individus qui exploitent l'opportunité d'être entourés d'autres personnes pour partager et tester des idées, obtenir des retours sur des solutions et collaborer sur des projets communs (Garrett, Spreitzer et Bacevice, 2017 ; Spinuzzi, 2012). Néanmoins la proximité géographique seule ne suffit pas à activer le partage d'informations et la collaboration, elle doit être renforcée par des proximités

organisées soutenues par l'espace de coworking (Nadant, Marinos et Krauss, 2018). Dans les espaces de coworking, le développement de l'échange d'informations, de connaissances, et de la collaboration serait ainsi favorisé par un soutien actif à la socialisation : facilitateurs, informations sur les coworkers présents, événements de socialisation, outils de communication... (Parrino, 2013, Gerdenitsch et al., 2016, Fabbri, 2016). Dans ces espaces, la socialisation peut mener au développement d'un véritable sentiment d'appartenance à une communauté avec la mise en œuvre de processus de découverte de la vision commune (endorsing), de rencontre des normes sociales (encountering) et d'engagement actif dans la vie communautaire de l'espace de coworking (engaging) (Garrett, Spreitzer et Bacevice, 2017). Ainsi, dans ces tiers-lieux spécifiques, se développeraient de multiples rencontres non planifiées, favorables à la sérendipité, à la créativité des coworkers (Johns et Gratton, 2013 ; Leclercq-Vandelannoitte, et Isaac, 2016 ; Waber, Magnolfi et Lindsay, 2014) et à l'innovation ouverte (Fabbri et Charue-Duboc, 2016). À l'image des cafés créatifs du 19^{ème} siècle, sans pour autant que cette nouvelle forme d'organisation du travail soit dédiée à la créativité, les caractéristiques d'ouverture, d'espace de socialisation et la culture communautaire de certains espaces de coworking pourraient être favorables à la créativité.

Les facteurs favorables à la créativité individuelle dans un espace de travail

La créativité est une activité de production d'idées nouvelles, appropriées, utiles et faisables (Amabile, 1988), et elle aboutit à de nouvelles idées pour résoudre des problèmes, réaliser des objectifs ou créer de nouveaux produits et services (DiLiello & Houghton, 2008). Les capacités et aptitudes à générer des idées définissent la créativité potentielle des individus laquelle peut s'améliorer avec l'apprentissage (Baruah et Paulus, 2008). Toutefois, les recherches en créativité ont montré l'importance cruciale jouée par la motivation intrinsèque sur la participation et l'engagement dans l'acte créatif (Amabile, 1988 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Les émotions semblent aussi jouer un rôle dans la performance créative en soutenant les processus de déconstruction des idées reçues et l'accès à la mémoire (Isen et al., 1987). De même le bien-être au travail, générateur d'émotions positives (Demo et Paschoal, 2013), pourrait favoriser la créativité des individus. Les facteurs individuels de la créativité dépendent donc du contexte dans lequel l'individu évolue. Ce qui nous amène à examiner les éléments contextuels au niveau du groupe et de l'organisation.

Les facteurs collectifs

« Lancer un verre d'eau froide sur la contribution d'un individu peut stopper nette la conversation, alors que l'échange d'idées peut nous mener en de nouveaux lieux inattendus » (Kelley et Kelley, 2016, p.160). Cette citation rappelle l'importance des personnes qui entourent directement un individu créatif. En effet, si une personne a subi de vives critiques lors de prises de parole pour exprimer une idée ou un concept, alors il pourrait se développer en elle une peur de l'échec et des jugements d'autrui, et ainsi inhiber sa créativité potentielle. A contrario, le soutien des superviseurs et des membres du groupe de travail ont un impact positif sur la créativité d'un individu (DiLiello, Houghton et Dawley, 2011). La créativité en pratique, la perception de l'individu des opportunités pour utiliser ses compétences créatives, selon le contexte et son interprétation de celui-ci, pourrait ainsi être différente de la créativité potentielle en fonction du contexte de travail (DiLiello & Houghton, 2008).

En lien avec la notion de soutien collectif, Zhou et George (2001) ont identifié trois facteurs qui encouragent la créativité d'un travailleur et la génération de nouvelles idées, (1) des retours de pairs, (2) l'entraide et le soutien des collègues, (3) la perception que l'organisation soutient la créativité. Dans une étude de cas concernant l'entreprise IDEO, Amabile (2014) valide l'importance de l'entraide entre les collaborateurs, et ajoute la notion de confiance. Les normes de collaboration, le socle d'une culture collaborative, favorisent la créativité collective

(Hargadon et Sutton, 1997). Les demandes d'aide, les réponses à ces demandes et les moments de regroupement des demandeurs et aidants favorisent l'émergence de nouvelles idées (Hargadon et Bechky, 2006). Au final, la confiance est une des composantes de la culture collaborative, laquelle favorise des moments d'entraides, de partages d'informations et d'idées entre les collaborateurs qui sont à l'origine de l'émergence de nouvelles idées (Barczak, Lassk et Mulki, 2010). Kucharska et Kowalczyk (2016) ont aussi validé empiriquement une corrélation positive, entre la confiance, le partage de connaissance, la culture collaborative et la capacité d'une équipe à générer des idées créatives.

Les facteurs organisationnels

Les climats créatifs développés par Ekvall (SOQ) puis Amabile (KEYS) à partir de nombreuses études de terrain (Amabile *et al.*, 1996 ; Ekvall, 1991) donnent des indications sur les contextes organisationnels favorables à la créativité. En prenant un point de vue organisationnel, on peut les regrouper le SOQ et le KEYS en cinq composantes organisationnelles favorables à la créativité des individus et des équipes : (1) structure (e.g., degré de liberté, prise de risque), (2) ressources (e.g., encouragements organisationnels et temps dédié à l'exploration), (3) visions et missions (e.g., intérêt du défi), (4) modes de management (e.g., encouragement managériales, support du groupe) et (5) ambiance de travail (e.g., confiance et ouverture, humour et amusement). Les climats créatifs sont ainsi susceptibles d'agir sur la créativité en pratique, amenant les individus à utiliser leur potentiel créatif quand ils perçoivent un contexte favorable à la réalisation de leur créativité. Bien que les espaces de coworking réunissent des travailleurs ayant des objectifs différents sans lien hiérarchique, en proposant un support organisationnel spécifique en termes de structure (lieu et facilitation), de ressources (réseaux, événements et outils) et d'ambiance de travail (espace de socialisation et espace communautaire), il pourrait s'y développer un climat organisationnel favorable à la créativité. Selon les premières études sur les espaces de coworking, ces nouveaux espaces de travail développent de nombreuses relations sociales, une motivation intrinsèque élevée, de l'entraide, et du partage d'idées et de connaissances. Ainsi les éléments les plus probants dans un espace de coworking favorable à la créativité seraient la structure et les ressources de l'espace de coworking, la motivation du coworker, le partage de connaissance, la créativité en pratique et la culture collaborative. Nous proposons d'analyser le contexte des espaces de coworking de La Cordée à Lyon qui s'affirment comme un lieu créatif, pour en identifier les composantes les plus favorables à la créativité des coworkers.

METHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment cette nouvelle forme d'organisation du travail favorise la créativité des coworkers. Étant donné les limites empirique et théorique concernant la compréhension de la créativité dans les espaces de coworking, l'étude se base sur une approche qualitative exploratoire (Huberman et Miles, 1991) sur un cas unique (Yin, 2003). Le cas de La Cordée a été sélectionné car ce lieu réunissait un grand nombre de traits typiques des espaces de coworking, mais aussi une volonté déviante de promouvoir la créativité de ses adhérents. Les entretiens semi-directifs et les observations sont les deux moyens utilisés pour collecter les données primaires. Au total, vingt-deux entretiens ont été conduits, enregistrés, retranscrits et analysés. La responsable de l'innovation de La Cordée, quatre animateurs d'espace de coworking, et dix-sept adhérents, ayant des statuts et une ancienneté différente (voir tableau 1). Les répondants devaient réunir les trois critères suivants, être installés à l'un des espaces de coworking de La Cordée à Lyon et d'Annecy depuis au moins trois mois, fréquenter cet espace au moins la moitié de leur temps de travail,

avoir déjà participé à des événements organisés par La Cordée. Nous avons procédé au sein de l'espace de coworking à une observation des comportements et des événements sur une période de dix jours durant laquelle nous avons tenu un journal de bord des observations. De plus, nous avons également utilisé des documents internes de l'entreprise (site internet, intranet, et support de communication) comme données secondaires.

La construction du guide d'entretien, issue de l'état de l'art, a été construite à partir de quatre dimensions : l'implication et la motivation du coworker, le partage de connaissances, la culture collaborative, et la créativité en pratique. L'espace de coworking n'étant toutefois pas un lieu dédié à la créativité, il est difficile de mesurer la créativité potentielle. Nous nous sommes donc intéressés dans cette étude à la créativité en pratique, laquelle est la perception des opportunités pour utiliser les compétences créatives dans le travail pour résoudre des problèmes liés à l'activité en cours (Caniëls et Rietzschel, 2015 ; DiLiello et Houghton, 2008). Les résultats ont été présentés aux coworkers lors d'une séance de restitution de l'étude, ce qui a permis d'affiner la formulation des résultats. La Cordée déploie treize espaces de coworking dans toute la France et plus de 900 membres. Ces espaces de travail sont construits selon des principes communs. Elles sont composées à *minima* de quatre environnements : un espace convivial, un espace calme, des bureaux fermés et une cuisine équipée ouverte. Les locaux sont accessibles à tout moment de la journée et de la nuit. Toutefois, les animateurs de ces espaces suivent des horaires de bureaux, et lorsque le couteau suisse (nom de l'animateur de l'espace de coworking à La Cordée) n'est pas présent, les encordés sont en autogestion. Les couteaux suisses sont les acteurs principaux de la cohésion de groupe en général, et plus particulièrement pour rassembler les individus lors du déjeuner et du goûter.

Tableau 1 - Répartition de la population des répondants

ID	Genre	Fonction	Statut	Ancienneté
1	F	Animateur espace de coworking	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
2	F	Animateur espace de coworking	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior
3	F	Animateur espace de coworking	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
4	H	Animateur espace de coworking	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior
5	H	Développeur Web	Télétravailleur	Sénior
6	H	Développeur Web	Indépendant	Sénior
7	H	Traducteur	Indépendant	Junior
8	F	Analyste Web	Indépendant	Sénior
9	F	Expert en développement durable	Télétravailleur	Sénior
10	H	Business manager	Télétravailleur	Junior
11	F	Étudiant en licence	Étudiant	Junior
12	F	Manager	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
13	H	Développeur de logiciel	Indépendant	Sénior
14	F	Formateur en éducation	Indépendant	Sénior
15	F	Éditeur	Indépendant	Sénior

16	F	Coach en développement personnel	Indépendant	Sénior
17	F	Traducteur	Indépendant	Junior
18	H	Hacker éthique	Indépendant	Junior
19	H	Développeur d'affaires	Télétravailleur	Sénior
20	H	Négociateur	Télétravailleur	Junior
21	H	Annonceur Web	Télétravailleur	Sénior
22	F	Architecte	Indépendant	Junior

L'analyse s'est déroulée en trois temps. Nous avons commencé par un codage avec les thèmes préalablement définis, tout en restant ouverts à d'éventuels thèmes supplémentaires. Cette méthode nous a permis, au fur et à mesure de notre codage, de détecter de nouvelles thématiques. Cette réduction de maillage nous a permis de trianguler les données des entretiens avec nos observations du terrain. En effet les mots ou les phrases qui faisaient référence à l'état d'esprit de respect et de bienveillance étaient présents dans les discours et dans les faits, mais absents de notre codage initial. Nous avons réitéré le processus de codage et d'analyse en prenant en compte ces nouveaux codes. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une nouvelle analyse en nous basant sur les verbatim des codes et sur nos notes d'observations afin de définir des catégories communes entre les répondants en rapport avec la création d'un contexte favorable à la créativité en pratique. Nous avons focalisé la suite de notre analyse sur ces catégories pour identifier les dimensions favorables à la créativité dans un espace de coworking.

RÉSULTATS

L'objectif de cet article est de contribuer à l'identification des dimensions qui font que l'espace de coworking est un lieu favorable à la créativité. Nous proposons de regrouper nos résultats sous trois axes principaux : (1) un environnement de travail favorable à la créativité, (2) des événements et des outils pour stimuler la créativité et (3) un état d'esprit favorable à la créativité.

Un environnement de travail favorable à la créativité.

Durant cette étude, quatre dimensions de l'environnement de travail de La Cordée favorable à la créativité ont été identifiées.

Un lieu convivial et ouvert

Dans les espaces de La cordée, une grande table est placée dans l'espace convivial et sert de bureaux partagés, de table à manger ou encore de table de jeu. Les coworkers apprécient qu'aucune place ne soit attirée. Ils sont libres de s'installer où bon leur semble, au bureau commun, dans un fauteuil ou dans un bureau fermé. En plus de cette liberté de mouvement, les lieux sont lumineux et chaleureux. Une coworker nous livre son premier ressenti lorsqu'elle est arrivée pour la première fois à La Cordée : « *j'ai fait Waouh, parce que c'est super joli, c'est agréable [...] je me suis tout de suite sentie bien.* » (R-11). Les membres ont également à disposition des lieux dédiés au repos. La somme de ces éléments semble rendre cet environnement de travail agréable et aiderait les coworkers à être plus créatifs dans leurs tâches quotidiennes : « *l'agencement des espaces, pour moi c'est une partie extrêmement importante de la créativité en espace partagé* » (R-4). Lors des entretiens, les répondants ont

indiqué que l'environnement de travail de La Cordée leur permettait d'être créatifs et efficaces dans la résolution de problèmes. Notamment grâce aux bureaux partagés : « *quand je bloque sur un problème, j'ai juste à lever ma tête de l'ordinateur et poser une question et j'aurais forcément une réponse de leur part* » (R-6). D'autres parts, les cuisines sont ouvertes sur l'espace convivial, ce qui en fait un lieu central et de passage, où les personnes se rencontrent et se retrouvent pour discuter et partager autour d'un café : « *il y a aussi tout ce qui est aménagement de l'espace qui est important. [...] Le fait d'avoir une cuisine, avec du thé et du café à volonté. Le fait de partager les repas et les goûters ensemble, ce sont des moments de convivialité, des échanges se créent* » (R-1). L'aménagement ouvert et convivial de l'espace de coworking favorise ainsi la créativité des coworkers.

Une grande diversité de profil et d'expérience

Dans ces espaces de coworking, nous retrouvons une grande diversité de profil ; des salariés de tout âge, de tout métier et de statuts. Cette mixité est favorable aux échanges d'expérience et de point de vue. Par exemple, une étudiante en communication en panne d'idées qui écrivait des articles tous les vendredis sur des activités pour les mères et leurs enfants en bas âge a pu résoudre son problème. Avec l'aide du couteau suisse lors d'un goûter, l'étudiante a sollicité la communauté afin d'avoir de nouvelles idées d'activités. Les coworkers lui ont donné tellement d'idées d'activités, que l'étudiante a dû en faire une sélection. Le fait que des gens différents se côtoient a eu un impact positif sur la résolution de son problème. Ces situations ne semblent pas exceptionnelles selon les encordés, il arrive quotidiennement que les personnes, avec des compétences différentes, partagent des informations : « *Il y a toujours quelqu'un dans le groupe qui s'y connaît vachement et qui va partager ses connaissances* » (R-8). On peut ainsi affirmer que la grande diversité de profil et d'expérience au sein de l'espace de coworking favorise l'émergence de nouvelles idées.

L'absence de lien hiérarchique

Les personnes présentes dans ces espaces de coworking sont le plus souvent des travailleurs indépendants, nomades ou des télétravailleurs isolés. Ce qui signifie que peu de personnes sont en position de rapport hiérarchique. Ce phénomène entraîne une liberté d'expression, favorise la circulation des idées. Les coworkers se sentent libres d'exprimer leurs idées, sans peur de retombées négatives du fait de n'avoir ni chef, ni collègue autour d'eux : « *on s'autocensure moins, personne n'est là pour surveiller ce qu'on dit* » (R-7). Les personnes n'ont pas peur d'exprimer leurs opinions, ce qui rend les échanges d'idées authentiques et améliorent leurs qualités : « *On n'a pas d'heures fixes et on ne dépend pas du même chef. Donc je trouve que les échanges sont beaucoup plus positifs et surtout ils ne sont pas forcés* » (R-8). Leur créativité et leur capacité à résoudre leurs problèmes pourraient ainsi être accrues grâce à cette liberté : « *Pour trouver la solution au problème que tu te poses, tu te sens plus libre de sortir deux minutes, voilà ça y participe, prendre du recul, tu te sens moins scotché à ton poste du coup. Je peux plus adapter mon rythme.* » (R-10). Les membres sont convaincus d'être plus libres d'échanger des idées ou des opinions que dans des lieux de travail traditionnels entourés de personnes de leurs organisations. Ainsi, l'absence de lien hiérarchique dans l'espace de coworking favorise le partage d'idées.

Un espace permettant la déconnexion

À La Cordée seuls les ordinateurs portables et les téléphones lient les coworkers à leur travail. Dès lors qu'un coworker rompt avec ces outils de communication son environnement cognitif change : « *des fois il y a des coups de stress dans une entreprise, il est uniquement dans mon ordinateur et dans mon contact professionnel, il n'est pas du tout avec l'environnement extérieur (La Cordée) et du coup je pense que ça permet de déconnecter à la vitesse grand V*

» (R-9). Il s'avère ainsi possible de se déconnecter de son travail grâce à l'environnement de travail et cela semblerait avoir un impact sur leur capacité de résolution de problèmes : « *Quand je travaillais chez moi, je revenais à mon PC et en fait je n'avais pas eu le stimulus pour penser à autre chose... Tandis qu'ici, si tu veux te changer les idées... Du coup, tout ça t'aide vraiment en termes de résolution de problème, de créativité, c'est mille fois mieux.* » (R-6). Lors de nos observations, nous avons régulièrement vu des personnes travailler sur leur ordinateur, et dès lors qu'elles prenaient une pause, elles semblaient être capables de se couper de leur travail. Ces moments pourraient servir de phase d'incubation en laissant le temps au cerveau de faire des liens entre les informations que les coworkers ont accumulé durant leur phase de travail active. Lors de leur retour à leur poste de travail, ces moments favoriseraient la phase d'illumination du processus créatif de Wallas (1926) et provoqueraient ainsi l'émergence d'idées nouvelles. Durant les moments de pause, l'environnement de l'espace de coworking accélère ainsi le processus de déconnexion favorisant la phase d'incubation du processus créatif.

La Cordée a créé un lieu favorable à la créativité en offrant un cadre de travail ouvert et convivial propice aux échanges de connaissances et d'idées. De plus, les échanges d'idées sont plus fréquents et de qualité grâce à la diversité de profils, de compétences, et aussi grâce au fort sentiment de liberté d'expression. Lors de pause ce lieu améliorerait aussi leur capacité individuelle de déconnexion, favorisant ainsi l'incubation d'idées nouvelles.

Des événements et des outils pour stimuler la créativité

Au sein de l'environnement de travail, La Cordée met à disposition des coworkers des méthodes structurées et formalisées afin de recourir à la créativité collective de la communauté.

Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques individuelles

Au sein des différentes cordées, cette technique de créativité est intitulée « Tempête sous un crâne », nom original pour une activité traditionnellement appelée brainstorming. C'est un outil mis gratuitement à la disposition des adhérents lorsqu'ils souhaitent solliciter de façon formelle la créativité collective de la communauté. La séance d'une durée maximale de 30 minutes s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire éphémère constituée sur l'instant et dissoute après la séance : « *tempête sous un crâne tout le monde participe, et justement, le but c'est de faire échanger plein de gens de secteur différent* » (R-4). Les thèmes des séances sont variés et ont pour objectif principal l'émergence d'idées nouvelles pour résoudre un problème. Des post-it collés dans les cordées sont présents pour rappeler aux coworkers l'existence de cette pratique. Lors des entretiens, les répondants ont systématiquement indiqué que la « tempête sous un crâne » les aide à générer des idées nouvelles. Au-delà du brainstorming, certains groupes se réunissent plus longuement toutes les deux semaines pour résoudre des problèmes exposés par leurs participants. Dès lors qu'un problème est soldé, le collectif entame une réflexion sur un nouveau sujet. Ces événements, comme tous les autres, sont ouverts à tous les encordés. Ainsi l'organisation d'événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques individuelles favorise la génération d'idées.

Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques collectives

Le « *café des échanges* » a été instauré par La Cordée afin « *de créer une synergie entre les différents domaines de compétence présents à La Cordée* » (R-3). Mensuellement, les coworkers peuvent se retrouver dans l'espace convivial autour d'un café afin d'entamer une réflexion collective concernant une problématique générique. L'objectif est de réfléchir collectivement avec des personnes de différentes spécialités à des solutions possibles pour

faciliter le travail quotidien. Le « petit déjeuner des pros » contrairement au « café des échanges », réunit des acteurs d'un même secteur d'activités. L'objectif est d'entamer une réflexion collective concernant cette fois des problématiques spécifiques du secteur concerné. Par exemple, dans un « café des échanges » sur la problématique de comment réagir lorsque qu'un client ne s'acquitte pas de ses factures dans les délais, chacun a donné son avis et partagé son expérience durant environ trente minutes. Au fur et à mesure des échanges, les participants ont combiné des pratiques ou des idées pour en soumettre de plus abouties. Le groupe venait ainsi, sans s'en rendre compte, de faire une séance de créativité. À l'issue de la séance les participants avaient désormais des solutions pour résoudre ce problème avec de nouvelles pratiques. Ainsi l'organisation d'événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques collectives favorise la génération d'idées.

La mise à disposition de jeux créatifs et ludiques

La Cordée met à disposition une dizaine de jeux sélectionnés selon trois critères : le jeu doit être (1) rapide, (2) ouvert et (3) créatif. L'objectif est que les jeux puissent être joués entre la fin du repas et la reprise du travail, qu'il y ait la possibilité de changer facilement de joueurs en cours de partie et d'aider les coworkers à développer leur potentiel créatif. Un développeur membre depuis deux ans et demi répond toutefois à la question « vous sentez-vous capable de générer des idées nouvelles, appropriées et utiles ? » par « *C'est quelque chose que tu développes tous les jours, c'est bête mais les jeux comme tu nous as vus jouer ce midi, où tu dois trouver le bon mot, tu dois creuser dans ta tête, ça te force à chercher et plus tu le fais et plus tu vas avoir de nouvelles idées* » (R-5). Les jeux restent des moments ludiques et conviviaux, ainsi les individus travaillent leur créativité de manière inconsciente. Un couteau suisse nous explique l'accompagnement de la créativité à La Cordée : « *si on doit les (les coworkers) accompagner au niveau de la créativité c'est vraiment de façon libre, [...] que ce soit pendant les repas de midi, les moments ludiques, les jeux de société, ça peut être des moments créatifs* » (R-4). Dans l'espace de coworking, jouer à des jeux de société est perçu ainsi comme une activité banale, alors qu'elle représente une activité inhabituelle dans les lieux de travail traditionnel. La mise à disposition de jeux créatifs et ludiques aide les coworkers à développer leur capacité créative individuelle.

Avec ces événements et ces jeux La Cordée met à disposition de ses adhérents des moyens pour les aider à développer leur créativité et leur productivité dans leur travail. Lors de ces événements, les coworkers profitent de la créativité collective pour alimenter leurs réflexions personnelles. De plus certains événements non explicitement dédiés à la créativité ont *in fine* un impact positif sur la capacité d'idéation des participants.

Un état d'esprit favorable à la créativité

Grâce à l'établissement d'un état d'esprit de bienveillance et d'entraide, La Cordée a créé un climat organisationnel favorable à la créativité. Cet état d'esprit s'appuie sur la confiance mutuelle, l'entraide, le partage, et elle est soutenue par l'animateur de l'espace de coworking.

Le maître mot : la bienveillance

La Cordée n'est pas uniquement un lieu de travail, c'est aussi un état d'esprit : « une autre valeur, c'est le respect d'autrui, la bienveillance, toujours être bienveillant, jamais, jamais sombrer dans des aspects négatifs à toujours critiquer, à toujours avoir une approche néfaste » (R-4). Durant nos observations, nous avons pu assister à des débats concernant des sujets plus ou moins sensibles, néanmoins ils furent courtois et respectueux. Cette bienveillance générale paraît naturelle pour les membres confirmés, et surprend les nouveaux arrivants : « moi je suis assez étonnée de la bienveillance qu'il y a entre les gens, c'est incroyable de pouvoir parler d'autant de sujets si différents et qu'il y jamais un mot au-dessus

de l'autre, je n'ai jamais vu cela » (R-3). L'absence de peur d'être jugée encourage les échanges : « Du coup, je trouve qu'il y a une espèce d'alchimie qui va fonctionner, sans que tu aies trop besoin de poser des règles. Parce qu'ici, ce qui change des autres endroits c'est la bienveillance, et que je n'ai pas vu ailleurs » (R-6). Les répondants estiment aussi que la bienveillance favorise les échanges d'idées : « je suis régulièrement témoin d'émergence d'idées nouvelles grâce à des échanges bienveillants avec des gens différents » (R-2). L'état d'esprit de bienveillance, présent au sein de la communauté semble être une condition indispensable à l'épanouissement de la créativité collective puis individuelle.

Le rôle central des animateurs

Les missions des couteaux suisses sont diverses et variées, ils ont en charge la gestion de l'approvisionnement, la facturation, l'aménagement de l'espace, l'accueil de nouveaux arrivants, l'animation quotidienne, mais également la mise en réseau. Par exemple, ils organisent des événements dits de « réseautage », comme des apéritifs professionnels, ou encore les événements vus dans la section précédente. Les couteaux suisses sont ainsi des leaders de la communauté qui fédèrent les membres autour des valeurs de La Cordée. Dans le but de rendre les espaces agréables, où les membres peuvent entretenir des relations sociales et échanger avec les autres coworkers, le couteau suisse joue le rôle de facilitateur. Ces salariés s'assurent aussi que tous les membres restent respectueux et favorisent le dialogue : « *Ce n'est pas l'esprit de La Cordée de faire des critiques malveillantes et si jamais une personne en disait un peu trop, le couteau suisse va discuter avec la personne pour lui dire qu'il vaut mieux faire des critiques constructives* » (R-5). Au final, les animateurs d'espaces aident aux bonnes relations entre les coworkers ce qui est propice aux débats d'idées et à l'émergence d'idées

L'entraide et le soutien entre coworkers

La notion d'entraide est présente au sein de l'espace de coworking. Elle peut être d'ordre privé, professionnel, réel ou virtuel : « *tu as besoin d'une camionnette pour un déménagement sur le site tu peux poser ta question et tu as souvent des gens qui te répondent et ils vont te donner des coups de main* » (R-8). Physiquement dans les cordées, les coworkers peuvent demander de l'aide aux personnes autour d'eux. Toutefois, si dans l'entourage proche personne ne peut répondre à leurs questions, alors ils peuvent s'adresser directement à la communauté via l'intranet. Cette plateforme est intitulée « le refuge », c'est le réseau social interne de La Cordée. Les membres peuvent demander des « coups de main », poser ou répondre à des questions sur des forums, proposer et s'inscrire à des événements ou des formations. Ce sont des prestations gratuites dans le but d'aider les membres de la communauté. Les individus sont prêts à consacrer du temps pour aider un autre coworker en difficulté : « *dès qu'il y a quelqu'un qui rencontre un problème, j'essaie de voir si je peux l'aider ou pas* » (R-5). Dans ces lieux, en lien avec la bienveillance, les relations entre les coworkers ne se limitent pas à des relations « donnant-donnant », les coworkers apparaissent comme altruistes : « *c'est vraiment le mot partage, tu n'attends rien en retour ça je crois que c'est vraiment ancré à La Cordée* » (R-3). Les relations désintéressées renforcent le partage de connaissances et de compétences, l'échange d'idées et de conseils, des éléments favorables à la créativité collective. Ainsi, l'entraide entre coworkers aide les individus à générer des idées.

DISCUSSION

Nos résultats apportent une contribution à la compréhension du phénomène de la créativité dans les espaces de coworking et montrent comment La Cordée a développé un climat

favorable à la créativité. Ce climat s'appuie à la fois sur un aménagement physique du lieu ouvert et convivial, un état d'esprit de bienveillance et d'entraide, des outils et des événements de développement créatif tournés vers la résolution de problème. Ces trois dimensions principales se renforcent mutuellement. Le lieu ouvert et convivial soutient une ambiance de travail détendue favorable aux partages de connaissances et à l'émergence spontanée des idées. Les événements et outils créatifs stimulent la génération d'idées pour résoudre les problèmes des coworkers et l'état d'esprit de bienveillance et d'entraide favorisent la circulation des connaissances, l'émergence et la socialisation des idées. Ces résultats nous permettent de discuter trois points : le rôle de l'aménagement de l'espace et le rôle de l'état d'esprit de bienveillance d'entraide dans la créativité et l'enrichissement du concept de climats créatifs.

Le rôle de l'aménagement de l'espace dans la créativité

Nos résultats indiquent qu'un l'aménagement de l'espace propice aux interactions sociales impacte positivement la créativité grâce au partage et au développement mutuel de connaissances. Ainsi l'aménagement ouvert et convivial de l'espace de coworking et la proximité des coworkers de différents métiers et formations favorisent les interactions informelles et la collaboration dans la résolution de problèmes ponctuels. Cette intégration spatiale de groupes diversifiés a été identifiée comme un facteur favorisant la créativité sur un lieu de travail (Sailer, 2011). Nous constatons ici qu'elle est aussi active dans un lieu de travail, dans lequel a priori, les individus ne développent pas des projets communs puisqu'ils travaillent pour des organisations différentes sans liens préalables. *A contrario*, l'influence positive de l'espace de coworking sur la phase d'incubation du processus créatif semble antagoniste aux résultats de Kristensen (2004). Ce dernier estime en effet que pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles lors de la phase d'incubation les individus doivent s'isoler dans un espace privé. Les études de Sailer (2011) et Martens (2011) suggèrent que la possibilité d'alterner entre des espaces ouverts pour multiplier les interactions et espaces isolés pour soutenir la concentration favorisent la créativité des collaborateurs. Un lieu ouvert et collectif ne semble donc pas défavorable à l'incubation des idées, dans la mesure où il y a une forte différenciation des espaces. En accord avec l'étude de Nadant, Marinos et Krauss (2018) sur le rôle de la proximité dans les espaces de coworking, nos résultats montrent que la proximité géographique seule ne suffit pas pour stimuler la créativité, elle doit être renforcée par des événements tournés vers la résolution de problème et un état d'esprit de bienveillance et d'entraide.

Le rôle de l'état d'esprit de bienveillance de l'entraide entre les coworkers

L'état d'esprit spécifique de bienveillance semble avoir un rôle majeur dans le développement de créativité des coworkers. Cet état d'esprit est proche de la notion d'*innovation mindset* décrite par Kuczmariski (1996) : un état d'esprit prônant le respect des autres, la prévenance et l'enthousiasme, instaurant ainsi un environnement de travail encourageant la créativité et plus particulièrement la créativité collective. Cet état d'esprit bienveillant, au sein de La Cordée, favorise des échanges et des débats d'idées qui apportent de nouveaux éléments de réflexion aux individus. La bienveillance renforce ainsi l'effet des autres dimensions, événements et aménagement de l'espace, sur l'émergence de nouvelles idées. Comme l'indiquent les résultats de Martens (2011), les dimensions psychosociales agissent sur la perception des qualités du lieu et sur la créativité des usagers de ces lieux. Au-delà de l'aménagement, l'état d'esprit contribue ainsi à une bonne perception de l'espace de coworking, transformant les moments d'interactions « inévitables » en moments de partage d'informations et d'entraides. L'entraide, phénomène déjà constaté dans une étude de Capdevila (2016), favorise la résolution de problème complexe et permet même de gagner en

productivité (Amabile, Fisher et Pillemer, 2014). Dans notre cas l'entraide multiplie les occasions d'échanges d'information et d'idées, source de génération d'idées nouvelles. L'entraide ne se situe d'ailleurs pas uniquement dans l'espace physique, elle se déploie aussi dans l'espace virtuel avec la plateforme numérique le « refuge ». Ce réseau social interne à La Cordée permet à tous les membres d'être interconnectés les uns avec les autres, de s'entraider et finalement de favoriser la génération de nouvelles idées.

Un enrichissement des dimensions des climats créatifs

Les climats créatifs ont été développés pour un contexte de travail en entreprise. Nous avons étudié la créativité dans un nouveau type d'organisation, qui réunit des travailleurs de différentes sociétés sans liens hiérarchiques, et a priori sans projets en commun. Ces résultats réinterrogent les climats créatifs dans la mesure où ils mettent en avant des éléments qui ne sont pas présents dans les 9 dimensions du SOQ ni les 8 dimensions du KEYS : le rôle de l'aménagement de l'espace physique, l'organisation d'événements axés sur le travail créatif et l'état d'esprit de bienveillance. L'ajout de ces dimensions aux climats créatifs permettrait de renforcer les composantes organisationnelles du climat créatif en y ajoutant la dimension de bienveillance et d'entraide dans la composante de l'ambiance de travail, et d'y ajouter la composante de l'aménagement physique du lieu et la composante processuelle des événements de soutien à la créativité. L'approche est certes qualitative et exploratoire, toutefois, elle suggère que le concept de climat créatif pourrait être enrichi pour prendre en compte le développement des nouvelles formes de travail, notamment le coworking, dans la mesure où ce type d'espace se développe aussi dans les entreprises.

CONCLUSION

La contribution de cet article est triple : (1) de relier la littérature émergente des espaces de coworking au phénomène de la créativité collective et organisationnelle, (2) d'identifier les composants organisationnels favorables à la créativité des individus, et (3) d'enrichir le débat sur la dimension spatiale et culturelle de la créativité. L'étude de cas de La Cordée nous permet de pointer l'importance du contexte pour la créativité, à la fois physique de l'organisation des espaces de travail mais aussi de l'état d'esprit des travailleurs. Nous montrons ainsi que dans une organisation d'individus sans objectifs communs et sans liens hiérarchiques, il est possible de favoriser la créativité individuelle au jour le jour, avec un espace ouvert et convivial, des événements de soutien à la créativité et un état d'esprit de bienveillance et de partage. Les résultats de cette recherche peuvent être utilisés par les gestionnaires d'espaces de coworking pour favoriser la créativité des coworkers et des cadres d'entreprises qui souhaitent développer le potentiel créatif de leurs employés dans un espace de coworking interne. Ils doivent alors être particulièrement attentifs à l'aménagement des lieux, aux événements organisés dans ces lieux et à l'état d'esprit qui se développe entre les coworkers.

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile T., Fisher C.M., Pillemer J. (2014). IDEO's Culture of Helping. (cover story), *Harvard Business Review*, 92, n° 1/2, p. 54-61.
- Amabile T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, p. 123-167.

- Amabile T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40, n° 1, p. 39.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, n° 5, p. 1154-1184.
- Barczak G., Lassk F., Mulki J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture, *Creativity & Innovation Management*, 19, n° 4, p. 332-345.
- Baruah J., Paulus P.B. (2008). Effects of Training on Idea Generation in Groups, *Small Group Research*, 39, n° 5, p. 523-541.
- Caniëls M.C.J., Rietzschel E.F. (2015). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints, *Creativity & Innovation Management*, 24, n° 2, p. 184-196.
- Capdevila I. (2016). Une typologie d'espaces ouverts d'innovation basée sur les différents modes d'innovation et motivations à la participation, *Gestion 2000*, 33, n° 4, p. 93-115.
- Demo G., Paschoal T. (2013). Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the United States Comprising Affective and Cognitive Components, p. 1-16.
- DiLiello T.C., Houghton J.D. (2008). Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations, *Creativity & Innovation Management*, 17, n° 1, p. 37-46.
- DiLiello T.C., Houghton J.D., Dawley D. (2011). Narrowing the Creativity Gap: The Moderating Effects of Perceived Support for Creativity, *Journal of Psychology*, 145, n° 3, p. 151-172.
- Ekvall G. (1991). The organizational culture of idea management: a creative climate for the management of ideas, dans HENRI J., WALKER D. (dirs.), *Managing innovation*, Sage Publications, London, p. 177-190.
- Fabbri J. (2016). Unplugged - "Place as spatio-temporal events": Empirical evidence from everyday life in a coworking space, *M@n@gement*, 19, n° 4, p. 353-361.
- Fabbri J., Charue-Duboc F. (2012). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur la constitution d'une communauté d'entrepreneurs : le cas de La Ruche.
- Fabbri J., Charue-Duboc F. (2016). Les espaces de coworking: nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ?, *Revue française de gestion*, n° 254, p. 163-180.
- 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*.
- Gerdenitsch C., Scheel T.E., Andorfer J., Korunka C. (2016). Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals, *Frontiers in Psychology*, 7.
- Hargadon A.B., Bechky B.A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work, *Organization Science*, 17, n° 4, p. 484-500.
- Hargadon A., Sutton R.I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42, n° 4, p. 716.
- Huberman A.M., Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Isen A.M., Daubman K.A., Nowicki G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving, *Journal of personality and social psychology*, 52, n° 6, p. 1122.

- Johns T., Gratton L. (2013). The Third Wave Of Virtual Work, *Harvard Business Review*, 91, n° 1/2, p. 66-73.
- Kelley D., Kelley T. (2016). *La confiance créative : Tous innovateurs avec le design thinking*, InterEditions.
- Kristensen T. (2004). The Physical Context of Creativity, *Creativity & Innovation Management*, 13, n° 2, p. 89-96.
- Kucharska W., Kowalczyk R. (2016). Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management—a Relationship Model.
- Kuczarski T.D. (1996). Fostering an innovation mindset, *Journal of Consumer Marketing*, 13, n° 6, p. 7-13.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac H. (2016). The new office: how coworking changes the work concept, *Journal of Business Strategy*, 37, n° 6, p. 3-9.
- Martens Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity, *Facilities*, 29, n° 1/2, p. 63-79.
- Nadant A.-L.L., Marinos C., Krauss G. (2018). Les espaces de coworking, *Revue française de gestion*, n° 272, p. 121-137.
- Sailer K. (2011). Creativity as social and spatial process, *Facilities*, 29, n° 1/2, p. 6-18.
- Spinuzzi C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity, *Journal of Business and Technical Communication*, 26, n° 4, p. 399-441.
- Utman C.H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis, *Personality and Social Psychology Review*, 1, n° 2, p. 170–182.
- Waber B., Magnolfi J., Lindsay G. (2014). Workspaces That Move People. (cover story), *Harvard Business Review*, 92, n° 10, p. 68-77.
- Wallas G. (1926). *The art of thought*, Harcourt Brace, New York.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18, n° 2, p. 293-321.
- Zhou J., George J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice , *Academy of Management journal*, 44, n° 4, p. 682–696.
- Zhou J., Shalley C.E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.) , *Research in personnel and human resource management*., p. 165–217.