
La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de « La Cordée »

Maxime MELLARD

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

Guy PARMENTIER

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

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

CODES JEL : L20, M13, O31

ABSTRACT

Creativity in Coworking Spaces: A Case Study of “La Cordée”

Coworking spaces are considered as a new form of work organisation without hierarchical relations and *a priori* without common objectives between members. However, in these third places, many occasional and informal but also organized social interactions are developing. In addition, the openness, socialization and knowledge-sharing characteristics of this type of place could be conducive to creativity. This article proposes to study how coworking spaces

promote coworkers' creativity. Based on a unique case study, La Cordée, the results highlight three components that support creativity in a coworking space: the work environment, events and tools, and the members' mindset.

KEYWORDS: Coworking Space, Creativity, Mindset, Benevolence, Tools, Workplace Layout

JEL CODES: L20, M13, O31

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 *et al.*, 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, Gratton, 2013 ; Leclercq-Vandelannoitte, Isaac, 2016 ; Waber *et al.*, 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, 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 *et al.*, 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 littérature

Les espaces de *coworking*, une nouvelle forme d'organisation du travail

Depuis la création du premier espace de *coworking* en Californie en 2005, cette nouvelle forme d'organisation du travail reste d'actualité car elle répond à des besoins induits par les travailleurs indépendants qui cherchent à sortir de l'isolement (Spinuzzi, 2012). Depuis 2005, de nombreux livres blancs et retours d'expérience ont mis en exergue les bonnes pratiques du *coworking*. Ruiz *et al.* (2018) ainsi que Broughton et Denis (2018) préconisent aux managers de ces espaces de travailler sur trois axes stratégiques clefs : l'offre d'abonnement, la mise à disposition de services aux membres et la création et le maintien d'une communauté. Ainsi les clefs de succès des espaces de *coworking* se situeraient dans la diversité des offres d'abonnement afin de répondre à un maximum de besoins, dans l'offre de services complémentaires (conférences, séminaires, intranet, restauration, salle de sport...) et dans l'organisation d'activités et d'événements pour développer une vie collective. Grâce aux différents retours d'expérience de ces dix dernières années, les experts du *coworking* ont identifié que ces espaces ne sont pas de simple bureau de travail en location de courte durée et qu'il est nécessaire de favoriser des interactions sociales pour attirer et garder leurs membres.

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 *et al.*, 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 *et al.*, 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... (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 *et al.*, 2017). Ainsi, dans ces tiers-lieux spécifiques, se développeraient de multiples rencontres non planifiées, favorables à la sérendipité, à la créativité des *coworkers* (Johns, Gratton, 2013 ; Leclercq-Vandelannoitte, Isaac, 2016 ; Waber *et al.*, 2014) et à l'innovation ouverte (Fabbri, Charue-Duboc, 2016). À l'image des cafés créatifs du XIX^e siècle, sans pour autant que cette 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). Néanmoins à travers différents articles issus de la littérature, on observe deux concepts subjacents à la créativité, la créativité potentielle et la créativité en pratique. La créativité potentielle est un concept proche de celui d'auto-efficacité (Bandura, 1977), qui est défini comme la croyance que possède un individu sur sa propre capacité à produire une idée ou une solution créative (Tierney, Farmer, 2002). La créativité en pratique quant à elle est définie comme la perception d'opportunité d'utiliser ses compétences et capacités créatives au travail (DiLiello, Houghton, 2008). La créativité en pratique évalue dans quelle mesure un individu se perçoit, selon son interprétation du contexte, comme capable d'exploiter réellement son potentiel créatif au travail. Elle pourrait ainsi être différente de la créativité potentielle en fonction du contexte de travail (Caniëls, Rietzschel, 2015 ; DiLiello, Houghton, 2008 ; Hocevar, Bachelor, 1989). Les capacités et aptitudes à générer des idées peuvent cependant s'améliorer avec l'apprentissage (Baruah, Paulus, 2008). Et les recherches en créativité ont aussi montré l'importance cruciale jouée par la motivation intrinsèque sur la participation et l'engagement dans l'acte créatif (Amabile, 1988 ; Woodman *et al.*, 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, Paschoal, 2013), pourrait favoriser la créativité des individus. Les facteurs individuels de la créativité dépendent donc fortement 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, 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, il pourrait se développer en elle une peur de l'échec et des jugements d'autrui, et ainsi inhiber sa créativité potentielle (Kelley, Kelley, 2016). *A contrario*, le soutien des superviseurs et des membres du groupe de travail a un impact positif sur la créativité d'un individu (DiLiello *et al.*, 2011).

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, 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, Bechky, 2006). Au final, la confiance est une des composantes de la culture collaborative, laquelle favorise des moments d'entraide, de partages d'informations et d'idées entre les collaborateurs qui sont à l'origine de l'émergence de nouvelles idées (Barczak *et al.*, 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 managérial, support du groupe et collaboration) 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. Notre étude s'intéressant au contexte organisationnel dans lequel des individus évoluent, il nous semble pertinent de tenter de transposer ces composantes aux espaces de *coworking*. En fait, bien que les espaces de *coworking* réunissent des travailleurs ayant des objectifs différents sans lien hiérarchique (Gerdenitsch *et al.*, 2016), 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 (Amabile *et al.*, 1996 ; Ekvall, 1991).

Selon les études sur les espaces de *coworking*, ces espaces de travail peuvent développer des relations sociales, une motivation intrinsèque élevée, de l'altruisme, et du partage d'idées et de connaissances (Aubouin, Capdevila, 2019 ; Fabbri, Charue-Duboc, 2016 ; Marinos, 2018). 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 connaissances, 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*.

Méthodologie

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, 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* à succès tels que nous les décrivons dans les livres blancs et la littérature, mais aussi une volonté déviante de promouvoir la créativité de ses adhérents.

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. Ils sont composés à *minima* de quatre environnements : un espace convivial, un espace calme, des bureaux fermés et une cuisine équipée ouverte. Ils offrent des services complémentaires d'animation et d'organisation d'événements et un intranet élaboré d'informations et d'échanges pour

développer une vie collective. 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 l'animateur de l'espace (appelé en interne couteau suisse) n'est pas présent, les membres sont en autogestion. Les animateurs sont les acteurs principaux de la cohésion de groupe en général, et plus particulièrement pour rassembler les individus lors du déjeuner et du goûter.

Les entretiens semi-directifs et les observations sont les deux moyens utilisés pour collecter les données primaires. La collecte des données s'est déroulée dans les espaces de *coworking* de La Cordée de Lyon et d'Annecy. Elle a commencé en mars 2017 et s'est terminée en mai 2018. Au total, vingt-deux entretiens ont été conduits, enregistrés, retranscrits et analysés. La durée des entretiens varie entre trente minutes et une heure, et la moyenne de la durée des entretiens est de trente-quatre minutes. Dans le but d'obtenir une vision globale du phénomène, nous avons composé notre échantillon de tous les types de statuts qu'il est possible de rencontrer dans un espace de *coworking*. 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 collecte de données a été menée jusqu'à saturation. Nous nous sommes arrêtés lorsque les derniers entretiens n'apportaient plus d'informations supplémentaires. Les premiers 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 finaux.

La construction du guide d'entretien s'est basée sur les quatre dimensions identifiées dans la revue de littérature comme pouvant être favorables à la créativité dans un espace de travail : 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, Rietzschel, 2015 ; DiLiello, Houghton, 2008).

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

Tableau 1 - Répartition de la population des répondants

ID	Genre	Fonction	Statut*	Ancienneté**
1	F	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
2	F	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior
3	F	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
4	H	Animateur espace de <i>coworking</i>	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 stage avec un indépendant	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	Annonces Web	Télétravailleur	Sénior
22	F	Architecte	Indépendant	Junior

* Les télétravailleurs sont des salariés d'une entreprise qui ne travaillent pas dans les locaux qui les emploient mais dans l'espace de *coworking*. Les indépendants sont des personnes travaillant à leur compte.

** Les juniors sont les personnes installées à La Cordée entre trois mois et un an. Les séniors sont les personnes avec une ancienneté à La Cordée supérieure à un an.

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 favorables 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'autre part, 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 de l'animateur 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 membres, 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 leur organisation. 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). Le phénomène de déconnexion est également supporté par l'absence de personne de la même organisation. Lors de nos observations, nous avons régulièrement vu des personnes travailler sur leur ordinateur, et dès lors qu'elles prenaient une pause, elles se rendaient dans un des espaces dits « convivial » où les personnes peuvent se retrouver autour d'un café et discuter. Durant ces moments, les échanges peuvent être culturels et d'ordre privé : « *on échange des moments musicaux ensemble, moi je sais en jouer (du piano), à tiens moi je sais jouer de la guitare vient on joue ensemble, c'est parti* » (R-4) ; « *c'est aussi du perso mais du partage de connaissances sur des recettes de cuisine* » (R-8). Lors des pauses, les membres partagent des moments de détente sans rapport avec des thématiques professionnelles, leur permettant ainsi de se déconnecter temporairement de leur travail.

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 fréquents et de qualité grâce à la diversité de profils, de compétences, et aussi grâce au fort sentiment de liberté d'expression. Lors de pauses, 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 membres. 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 lorsqu'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 et des idées pour en soumettre de plus abouties. Le groupe venait ainsi, sans s'en rendre compte, de faire une séance de créativité. En fait, une séance de créativité est une réunion de plusieurs individus cherchant à répondre à une problématique de façon originale. En général, comme dans notre cas, elle est composée de plusieurs étapes, l'identification du problème, la phase de divergence où les participants proposent un maximum d'idées, puis pour finir, la phase de convergence, où en s'appuyant sur les idées précédentes, le groupe aboutit à une ou plusieurs solutions nouvelles, utiles et faisables. À l'issue de la séance les participants avaient désormais des solutions pour relancer des clients en retard de paiement avec de nouvelles pratiques issues de la réflexion et la créativité collective du groupe. 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 animateur 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 traditionnels. 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 évènements comme par exemple « le café des échanges », les *coworkers* profitent de la créativité collective pour alimenter leurs réflexions et leurs pratiques professionnelles et personnelles. En effet en s'appuyant sur l'exemple précédemment cité, on s'aperçoit que certains évènements non explicitement dédiés à la créativité auraient *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 il est soutenu 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 n'y a 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 en soutenant d'autres aspects de nos résultats. En effet, sans bienveillance il apparaît difficile aux individus de donner leurs avis ou opinion concernant une problématique, ce qui limiterait fortement les contributions durant les phases de divergence lors d'une séance de créativité et ainsi l'efficacité de celle-ci.

Le rôle central des animateurs

Les missions des animateurs 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 managers 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*, l'animateur 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

L'entraide se manifeste au sein de l'espace de *coworking* pour des raisons privées ou professionnelles, dans l'espace réel ou virtuel. 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 mis en place par La Cordée dans le but de développer l'entraide entre les membres. Il s'avère que les individus sont prêts à consacrer du temps pour aider un autre *coworker* en difficulté : « *Ils (les membres) ont besoin de cerveaux à défis créatifs pour les aider parce qu'à plusieurs cerveaux on pense toujours mieux. Donc du coup-là on met en place pendant une heure une "tempête sous ton crâne" et on réfléchit à plusieurs sur des sujets* » (R-1). En lien avec la bienveillance et les événements pour stimuler la créativité, ces lieux font transparaître une entraide opérant en filigrane. Les relations entre les *coworkers* ne se limitent pas à des relations « donnant-donnant », mais apparaissent altruistes, comme en témoigne une membre sénior installée à La Cordée depuis deux ans : « *ça commence par le tutoiement, ça commence par s'intéresser aux autres à minima et puis se respecter et partager un minimum. En fait du coup et c'est vite aussi un*

truc d'entraide mais parce que c'est en arrière-fond de toutes discussions, qu'est-ce qu'on peut faire ? etc. j'ai un peu l'impression que c'est quand même dès que tu vois un problème, il y a une solution, elle ne vient pas forcément de toi mais elle vient d'une communauté » (R-16). Les relations désintéressées renforcent le partage de connaissances, de compétences et l'échange d'idées. 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 que l'aménagement de l'espace propice aux interactions sociales impacte positivement la créativité grâce au partage, au développement mutuel de connaissances et la déconnexion. 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 favorise 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. De plus, nos résultats concernant le rôle majeur de l'aménagement de l'espace comme facteur de déconnexion sont soutenus par l'étude de Gilhooly *et al.* (2013). Ils ont constaté, comme dans notre cas, que lors de pauses avec d'autres personnes, les discussions sur des sujets divers et variés avaient un impact significatif sur la créativité. Ces moments pourraient servir la phase d'incubation du processus créatif de Wallas (1926) en laissant le temps au cerveau de faire des liens entre les informations que les *coworkers* ont accumulées durant leur phase active de travail. 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*. Les animateurs ont connaissance de la nécessité des membres de disposer de cet état d'esprit, qui est par ailleurs une volonté manifeste de la direction. Les animateurs font le lien entre des membres de professions diverses avec des langages et des pratiques différentes. Ils ont ainsi la position de l'acteur transversal de Nogues et Tremblay, (2019), laquelle favorise la création de connaissance et l'émergence de nouvelles idées. Cet état d'esprit est proche de la notion d'*innovation mindset* décrite par Kuczarski (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 *et al.*, 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. De plus, notre cas intègre les deux logiques de collaboration identifiées par Aubouin et Capdevila (2019) dans les espaces de créativité et d'innovation : la collaboration centrée sur la capitalisation des ressources et la collaboration centrée sur l'appartenance à une communauté. Ces deux logiques semblent nécessaires à la créativité, la première crée la confiance au fil du temps et la deuxième favorise la circulation d'idées, et la création de nouvelles connaissances et d'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 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. Nos résultats mettent en évidence l'importance de la dimension spatiale dans les processus créatifs, notamment dans la phase d'incubation des idées. Ils appellent aussi à une révision des climats créatifs afin de prendre en compte les effets de l'aménagement de l'espace, des événements créatifs et de l'état d'esprit sur la créativité en pratique des membres d'une organisation.

Les résultats de cette recherche peuvent être utilisés par les gestionnaires d'espaces de *coworking* et des cadres d'entreprises qui souhaitent développer le potentiel créatif de leurs employés dans un espace de *coworking* interne ou au sein d'une organisation plus traditionnelle. À ce titre, les managers pourraient envisager de réunir leurs collaborateurs dans un *open space* qui mixe espace de travail ouvert, espace de travail isolé et silencieux, salle de repos et lieu de convivialité, avec une liberté de circulation entre ces espaces. Toutefois l'aménagement de l'espace seul ne suffit pas. En effet, c'est également la possibilité de travailler avec des collègues sans liens hiérarchiques directs, d'utiliser leurs compétences pour aider les autres sans contrepartie et de s'insérer dans une communauté sans y être forcé qui semble favoriser la créativité dans ces lieux. Un espace de *coworking* interne pourrait donc être un lieu qui regroupe momentanément, en fonction des envies et des besoins, des collaborateurs de plusieurs services qui n'ont pas habituellement de liens directs afin de favoriser la circulation de connaissances et d'idées, et l'émergence de nouveaux projets. Finalement, il semblerait que ces espaces doivent être animés, comme par exemple, l'organisation d'ateliers d'échanges de bonnes pratiques à l'image des cafés des échanges ou les petits-déjeuners des pros.

RÉFÉRENCES

- AMABILE, T., FISHER, C. M., PILLEMER, J. (2014), Ideo Culture Helping, *Harvard Business Review*, 92(1-2), 54-61.
- AMABILE, T. M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- AMABILE, T. M. (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do, *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J., HERRON, M. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- AUBOUIN, N., CAPDEVILA, I. (2019), La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration, *Innovations*, 58, 105-134.
- BANDURA, A. (1977), Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- 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(4), 332-345.
- BARUAH, J., PAULUS, P. B. (2008), Effects of Training on Idea Generation in Groups, *Small Group Research*, 39(5), 523-541.
- BROUGHTON, B., DENIS, H., (2018), *Coworking : Les nouveaux bureaux de l'entreprise*, Livre blanc.
- CANIÈLS, M. C. J., RIETZSCHEL, E. F. (2015), Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints, *Creativity & Innovation Management*, 24(2), 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(4), 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, *XXXVII Encontro da ANPAD*, July 9, Rio de Janeiro.
- DILIELLO, T. C., HOUGHTON, J. D. (2008), Creative Potential and Practiced Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations, *Creativity & Innovation Management*, 17(1), 3746.
- 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(3), 151-172.
- EKVALL, G. (1991), The Organizational Culture of Idea Management: A Creative Climate for the Management of Ideas, in J. Henry, D. Walker (eds), *Managing Innovation*, London, Sage Publications, 73-79.
- FABBRI, J. (2016), Unplugged – « Place as spatio-temporal events »: Empirical Evidence from Everyday Life in a Coworking Space, *M@n@gement*, 19(4), 353-361.
- FABBRI, J., CHARUE-DUBOC, F. (2016), Les espaces de *coworking* : nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ?, *Revue française de gestion*, 254, 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*, 38(6), 821-842.
- GERDENITSCH, C., SCHEEL, T. E., ANDORFER, J., KORUNKA, C. (2016), *Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals*, *Frontiers in Psychology*, 7(1), 1-12.
- GILHOOLY, K. J., GEORGIU, G., DEVERY, U. (2013), Incubation and Creativity: Do Something Different, *Thinking & Reasoning*, 19(2), 137-149.
- 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(4), 484-500.
- HARGADON, A., SUTTON, R. I. (1997), Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
- HOCEVAR, D., BACHELOR, P. (1989), *A Taxonomy and Critique of Measurements Used in the Study of Creativity*, Boston, Springer US.
- HUBERMAN, A. M., MILES, M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- ISEN, A. M., DAUBMAN, K. A., NOWICKI, G. P. (1987), Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- JOHNS, T., GRATTON, L. (2013), The Third Wave of Virtual Work, *Harvard Business Review*, 91(1-2), 66-73.
- KELLEY, D., KELLEY, T. (2016), *La confiance créative : tous innovateurs avec le design thinking*, Paris, InterEditions.
- KRISTENSEN, T. (2004), The Physical Context of Creativity, *Creativity & Innovation Management*, 13(2), 89-96.
- KUCHARSKA, W., KOWALCZYK, R. (2016), Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management: A Relationship Model, *The 13th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning*, October 14-15, New York.
- KUCZMARSKI, T. D. (1996), Fostering an Innovation Mindset, *Journal of Consumer Marketing*, 13(6), 7-13.
- LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A., ISAAC, H. (2016), The New Office: How Coworking Changes the Work Concept, *Journal of Business Strategy*, 37(6), 3-9.
- MARINOS, C. (2018), Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation, *Innovations*, 55, 119-141.
- MARTENS, Y. (2011), Creative Workplace: Instrumental and Symbolic Support for Creativity, *Facilities*, 29(1-2), 63-79.
- NADANT, A.-L. L., MARINOS, C., KRAUSS, G. (2018), Les espaces de coworking, *Revue française de gestion*, 272, 121-137.
- NOGUES, S., TREMBLAY, D.-G. (2019), Gérer les connaissances d'employés de service dans de grandes organisations hiérarchiques : le rôle fondamental des acteurs transversaux, *Innovations*, N° 58, 19-48.
- RUIZ, A., PASCAL, A., LASSABLE, A., TURBAN, A., LAVERGNE, E., PROMSY, J., MARGUERIAT, L., BENETEAU, L., MORELL, L., VASSEUR, M., BLASCO, P.-V.,

- (2018), *Livre Blanc sur le coworking de demain : Les concepts différenciants sur lesquels s'appuyer pour gagner en attractivité et en réputation*, Livre blanc.
- SAILER, K. (2011), Creativity as Social and Spatial Process, *Facilities*, 29(1-2), 6-18.
- SPINUZZI, C. (2012), Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity, *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
- TIERNEY, P., FARMER, S. M. (2002), Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- YIN, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California, Sage.
- WABER, B., MAGNOLFI, J., LINDSAY, G. (2014), Workspaces That Move People (Cover Story), *Harvard Business Review*, 92(10), 68-77.
- WALLAS, G. (1926), *The Art of Thought*, New York, Harcourt Brace.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W. (1993), Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- ZHOU, J., GEORGE, J. M. (2001), When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.