

## **Contribution des proximités à la construction d'une dynamique collective dans une pépinière créative.**

**Dechamp, Gaëlle**

**MCF, Univ Lyon, Université J. Monnet de Saint- Etienne, COACTIS, F-42023 Saint- Etienne cedex 2, France**

[Gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr](mailto:Gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr)

**Horvath, Isabelle**

**MCF, Université de Haute Alsace, EA 7317 CREGO, IAE, Pôle d'Economie et Gestion 2, Bd. Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, France**

[\*\*horvathisabelle@gmail.com\*\*](mailto:horvathisabelle@gmail.com)

### **Résumé :**

---

La revalorisation du patrimoine industriel et l'engouement récent des acteurs politiques et socio-économiques pour l'entrepreneuriat culturel et créatif permet l'ouverture de nouveaux espaces physiques de travail, tels que le co-working, les Tiers-Lieux ou les FabLabs. Une forme particulière retient notre attention : la pépinière thématique, et en particulier créative. Créée à l'initiative des pouvoirs publics, elle a pour objectif de soutenir l'entrepreneuriat créatif dans un contexte de redynamisation territoriale.

Il nous semble nécessaire de questionner le dispositif pour mieux comprendre les apports d'une pépinière à l'entrepreneuriat créatif : quels sont les processus construits et mis en œuvre pour développer l'activité entrepreneuriale créative ? Pour répondre à cette question centrée sur la problématique de l'environnement propice à la dynamisation de l'entrepreneuriat créatif, nous mobilisons deux cadres théoriques : l'accompagnement de l'entrepreneuriat créatif (Théodoraki et Messeghem, 2014 ; Ribeiro, 2014 ; Barbero *et al.*, 2014 ; Carrier et Gélinas, 2011) dans ses dimensions individuelle et collective, puis la théorie des proximités

(Rallet, Torre, 2004 ; Bouba-Olga, Grossetti, 2008 ; Torre 2014) pour analyser la nature des interactions au sein de la pépinière. Notre recherche, de nature exploratoire, s'appuie sur 21 entretiens non directifs d'entrepreneurs, ainsi que sur l'observation directe de la vie de la pépinière créative à laquelle ils appartiennent. Nos résultats reposent sur deux points principaux : les apports de l'écosystème « pépinière » et les processus du développement de l'entrepreneuriat créatif. Ces résultats sont discutés à partir d'un retour théorique sur trois concepts : les gate keepers (Haas, 2015 ; Emin et Sagot-Duvaurox, 2016), les intermédiaires d'innovation ouverte (Fabbri, Charue-Duboc 2016) et l'émergence d'un nouveau modèle d'action collective (Brechet, Schieb-Bienfait, Desreumaux 2009 ; Hatchuel, 2015).

**Mots-clés :** Entrepreneuriat, pépinière créative, proximités, organisation collaborative, étude de cas

---

## **Contribution des proximités à la construction d'une dynamique collective dans une pépinière créative.**

### **INTRODUCTION**

L'engouement récent des acteurs politiques et socio-économiques pour l'entrepreneuriat culturel et créatif s'inscrit dans une logique de développement urbain, économique et social. En même temps, de nombreux territoires accompagnent la mutation de friches industrielles en quartiers créatifs ou culturels (Ile de Nantes, Friche Belle de Mai de Marseille, la Manufacture de Saint-Etienne...). La revalorisation du patrimoine industriel permet l'ouverture de nouveaux espaces physiques de travail, tels que le co-working, les Tiers-Lieux ou les FabLabs favorisant l'entrepreneuriat. Une forme particulière retient notre attention : la pépinière thématique, et en particulier créative.

Créée à l'initiative des pouvoirs publics, elle a pour objectif de soutenir l'entrepreneuriat créatif dans un contexte de redynamisation territoriale. Sur le modèle des classes créatives (Florida, 2005), la pépinière créative regroupe dans un espace circonscrit de jeunes entrepreneurs travaillant dans le secteur des industries créatives. L'intégration de ce type d'espace collectif relève d'une démarche volontaire pour échapper dans une majeure partie des cas à la solitude du travail à la maison pour un coût modique (Pierre et Burret, 2014), et pour être dans un lieu dynamique avec des professionnels aux compétences cognitives proches.

Au-delà de ces premiers constats, il nous semble nécessaire de questionner le dispositif pour mieux comprendre les apports d'une pépinière à la dynamique entrepreneuriale créative. Dans cette communication nous nous interrogeons sur les processus construits et mis en œuvre pour développer l'activité entrepreneuriale créative ?

Pour répondre à cette question centrée sur la problématique de l'environnement propice à la dynamisation de l'entrepreneuriat créatif, nous mobilisons les cadres théoriques suivants : l'entrepreneuriat créatif (Théodoraki et Messeghem, 2014 ; Calme *et al.* 2016 ; Rangarajan et Lakshmi 2013 ; Lerch, Thai, Puhakka et Burger-Helmchen, 2015, Philippart, 2016) avec un focus sur les pépinières en tant que dispositif d'accompagnement, puis la théorie des

proximités (Rallet et Torre, 2004 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Torre, 2014 ; Emin et Sagot-Duvauroux, 2016) pour analyser la nature des interactions au sein de la pépinière.

Le cadre de l'entrepreneuriat créatif, bien que peu étudié par les chercheurs, nous permettra de comprendre ses spécificités par rapport à l'entrepreneuriat classique. Un designer, un scénographe de musée, un photographe, un concepteur d'application web, un graphiste, travaillent de manière particulière, avec des outils et cadres cognitifs spécifiques (Henry et de Bruin, 2011) conciliant des objectifs artistiques avec des objectifs commerciaux. De plus, la créativité émergeant souvent d'échanges de compétences et de collaborations (Carrier et Szostak, 2014), il est pertinent d'observer ces interrelations sous l'angle de la théorie des proximités. Selon les travaux issus de l'Ecole française de la proximité, la proximité est un construit multidimensionnel (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rychen et Zimmermann, 2008 ; Torre, 2014), car les acteurs sont localisés mais aussi situés dans un environnement qui n'est pas seulement un espace physique. On distingue ainsi la proximité géographique et les proximités dites organisées dont la nature se définit par le caractère relationnel, cognitif ou encore institutionnel des liens créés entre les personnes ou les groupes (Rallet et Torre, 2004 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Ces proximités sont convoquées, au sein d'une pépinière, soit entre les acteurs privés, soit entre les acteurs privés et les acteurs publics, mais pas nécessairement activées (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011 ; Torre, 2014).

Suite à cette première section théorique, nous présentons, dans une deuxième section notre méthodologie de recherche, de nature exploratoire. Elle s'appuie sur 21 entretiens non directifs d'entrepreneurs, ainsi que sur l'observation directe de la vie de la pépinière créative à laquelle ils appartiennent. Une troisième section analyse nos résultats qui reposent sur deux points principaux : les apports de l'écosystème « pépinière » et les processus de développement de l'entrepreneuriat créatif. Ils sont mis en perspective et discutés au regard de la littérature existante dans une dernière partie conclusive.

## **1. CADRES THEORIQUES DE LA RECHERCHE : PEPINIERS CREATIVES ET PROXIMITES**

S'interroger sur le rôle de la pépinière comme élément activateur de l'entrepreneuriat créatif nous amène à mobiliser les travaux issus de deux cadres théoriques : la pépinière comme forme spécifique d'accompagnement entrepreneurial d'une part, et la théorie des proximités d'autre part.

## **1.1 LA PEPINIÈRE, UNE FORME PARTICULIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT A L'ENTREPRENEURIAT**

L'accompagnement à l'entrepreneuriat étant devenu une préoccupation centrale dans l'économie nationale, les pépinières d'entreprises se multiplient depuis quelques années sur les territoires, le plus souvent à l'initiative des pouvoirs publics, mais aussi parfois, suite à des initiatives privées. Cette forme d'écosystème particulier apparaît comme une fonction support qui permet d'aborder, dans un sens élargi, ce qui relie un phénomène social avec son environnement (vivant ou matériel) (Surlemont *et al.*, 2014).

### **1.1.1 Le nécessaire accompagnement à l'entrepreneuriat**

La création d'entreprises est un élément central du dynamisme économique et de la croissance de l'innovation d'un pays, et l'accompagnement de ces initiatives entrepreneuriales est essentiel. La Cour des Comptes en a d'ailleurs fait un objet spécifique d'analyse en décembre 2012, car elle considère que les structures accompagnant les porteurs de projets sont des leviers d'action importants pour développer les entreprises. Il s'agit non seulement d'améliorer le taux de pérennité de ces nouvelles entreprises, mais également de répondre aux attentes des pouvoirs publics en termes de potentiel de création d'emplois et de croissance (Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France, 2014). L'accompagnement entrepreneurial est défini comme un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projets ou entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseils, etc.), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles, etc.), d'une mise en réseau, de services et d'une aide à la décision (mentorat). Ou plus simplement, comme « dispositif d'appui à la création et au développement des entreprises » (Théodoraki et Messeghem, 2014, p. 12). Quelle que soit la forme qu'il prend, l'accompagnement entrepreneurial est censé renforcer l'énergie créatrice des entrepreneurs, et fonctionne le plus souvent au sein d'un écosystème coopétitif (Fayolle *et al.*, 2010 ; Surlemont *et al.*, 2014). Le rôle des communautés est de plus en plus souvent souligné dans le processus d'accompagnement, que ce dernier soit formalisé ou non (Cohendet *et al.*, 2003, Loilier et Tellier, 2004 ; Pierre et Burret, 2014, Dechamp et Vez, 2016).

Le Labex Entreprendre de l'Université de Montpellier retient huit formes de structures d'accompagnement : les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Chambres des Métiers et de l'Artisanat, les boutiques de gestion d'entreprises, les couveuses, les coopératives

d'activité et d'emploi, les pépinières d'entreprises, les technopôles et les incubateurs académiques. Notre recherche va se centrer sur une seule structure : la pépinière, qui a pour particularité de proposer un service d'hébergement des jeunes entreprises. Fayolle *et al.* (2010) et Ebbers (2014) rappellent qu'elle joue un rôle d'intermédiation entre les porteurs de projets et les entrepreneurs, mais aussi avec les structures sociales liées à l'innovation et au développement technologique. Le paragraphe suivant va détailler les particularités de ces pépinières.

### **1.1.2 Objectifs et fonctionnement des pépinières**

Les pépinières d'entreprises ont été créées dans les années 80 en France, et leurs missions précisées en 1997, puis révisées en 2003 dans le cadre du processus de normalisation (norme de services *NF X 50-770*). Elles ont pour objectif central l'accueil et l'accompagnement d'entreprises récemment créées. Les projets entrepreneuriaux (ante création de l'entreprise) relèvent des incubateurs qui ont pour vocation de « faire collaborer les jeunes entrepreneurs et faire mûrir l'entreprise ». Les pépinières pour leur part sont là pour « appuyer la croissance et assurer le développement » afin d'être un « terreau pour faire pousser des bourgeons » (Ribeiro, 2014, p. 76) des entreprises récemment créées (moins de 3 ans en général). La norme susmentionnée précise que les pépinières doivent assurer l'hébergement, les services et l'accompagnement (Messeghem et Sammut, 2007).

Les pépinières sont des lieux qui offrent, en plus de l'hébergement physique d'un espace de travail à prix réduit, de multiples services et avantages aux jeunes entrepreneurs (souvent nommés les « pépins »). Elles fournissent ainsi l'accès à des outils et méthodes intellectuels pour mieux tirer parti de l'environnement et permettre l'ouverture d'esprit des pépins. Elles participent à asseoir le bienfondé du projet du créateur (Messeghem et Sammut, 2007), car elles contribuent à réduire l'asymétrie d'information tant des pépins que de leurs parties prenantes, et apporte une caution au projet. Nous pouvons synthétiser les apports potentiels d'une pépinière en cinq axes principaux :

1/ être un facilitateur de recherche d'opportunités ; 2/ permettre un accès à des services et ressources partagés ; 3/ être une source d'apprentissage entrepreneurial ; 4/assurer une insertion facilitée dans les réseaux et, enfin ; 5/ asseoir une légitimité.

Le premier axe souligne le fait que si l'entrepreneur est l'acteur central dans la recherche et la saisie d'une opportunité d'affaire, il n'aurait pas la même efficacité sans son réseau, et sans

certaines éléments de contexte. La démarche de l'individu créateur dans sa mission d'analyse du marché peut être facilitée par sa présence dans une pépinière (Verstraete, 2000).

Le deuxième point est le plus communément partagé quand on évoque les pépinières, c'est en quelque sorte leur raison d'être. Les pépinières offrent des ressources juridiques, comptables, de formation, mais aussi techniques (wifi, mobilier, copieur, ...) partagées, souvent subventionnées, donc avantageuses. Cet appui financier est souvent le fruit d'une volonté politique territoriale d'appui à l'entrepreneuriat et l'innovation.

Le troisième apport des pépinières est centré sur le fait qu'être dans une pépinière permet de côtoyer des acteurs variés, avec les mêmes problématiques mais à des stades d'avancement divers, ce qui favorise le partage d'expériences et au final, l'apprentissage entrepreneurial – défini comme celui expérimenté par les entrepreneurs pendant la création et le développement de l'entreprise (Cope, 2005 ; Ribeiro, 2014). Un pan de la recherche en entrepreneuriat est consacré à l'évaluation des pépinières, pour vérifier si elles ont un réel impact positif sur le démarrage des entreprises hébergées. Ces travaux soulignent que les seules mesures quantitatives (taux de remplissage, taux de survie, utilisation des ressources, ...) sont insuffisantes et que l'accent doit surtout être mis sur la qualité des apprentissages et les alliances stratégiques créées (Fayolle *et al.*, 2010).

L'insertion dans les réseaux constitue le quatrième avantage des pépinières. Celles-ci favorisent de nombreux contacts externes en organisant diverses manifestations et en relayant les informations de nombreux réseaux professionnels ou clusters. Elles permettent également la fertilisation croisée des pépins en fonctionnant comme une « internal market place » (Ebbers, 2014) qui favorise les liens d'affaires de proximité.

Enfin, les pépins grâce à leur présence dans une pépinière, qui correspond à la reconnaissance par des « experts de l'accompagnement » du sérieux de leur projet, sont légitimés dans leur statut d'entrepreneur, et dans leur choix d'activité économique en démarrage. Chabaud *et al.* (2005), et Messeghem et Sammut (2010) montrent que les pépinières constituent un filtre qui aide les entrepreneurs à être plus efficace dans le choix de leurs prestataires, financiers ou partenaires. Les parties prenantes ont ainsi la garantie que les pépins ont accès aux meilleurs conseils, et sont rassurés sur la sagesse du projet et du créateur.

Les pépinières sont une forme d'accompagnement de l'entrepreneuriat essentiel pour les territoires et pour les créateurs pour les raisons que nous venons d'évoquer. Au départ elles étaient généralistes, mais de plus en plus de pépinières thématiques apparaissent (nouvelles technologies, sciences du vivant, mécanique, métiers créatifs). Cela peut s'expliquer par les

particularités de certains secteurs d'activité, qui poussent les initiateurs de pépinières (pouvoirs publics la plupart du temps) à les regrouper. C'est le cas notamment des métiers créatifs (ou industries créatives) tels que le design, la création audiovisuelle, les jeux vidéos, etc.

### **1.1.3 Spécificités de l'entrepreneuriat créatif**

Tout d'abord, il convient de différencier la créativité entrepreneuriale et l'entrepreneuriat créatif (auquel nous nous intéressons). La première fait référence au sens pratique employé pour appliquer la créativité et saisir des opportunités entrepreneuriales (Perry-Smith et Coff, 2011 ; Lerch *et al.*, 2015), alors que l'entrepreneuriat créatif correspond aux secteurs d'activités de l'économie créative et culturelle. Celle-ci est définie comme l'ensemble des activités ayant recours à la propriété intellectuelle et orientées vers l'exploitation marchande de la création artistique, esthétique et sémiotique. Les industries créatives appelées encore « industries culturelles » regroupent des secteurs qui ont leur origine dans la créativité individuelle, le savoir-faire et le talent, et qui ont un potentiel de création d'emplois et de richesses à travers la génération et l'exploitation des droits de propriété (DCMS, 2001). Nous y trouvons la publicité, l'architecture, le marché de l'art et des antiquités, le théâtre, la photographie, l'artisanat, le design, la mode, les films et les vidéos, les jeux vidéo, la musique, les performances artistiques, l'édition, les logiciels, la haute cuisine, la télévision et la radio (DeFillippi *et al.*, 2007 ; Higgs *et al.*, 2008 ; Carrier et Szostak, 2014).

Il est intéressant de noter que ce secteur d'activités présente des spécificités structurelles mais aussi liées aux profils des entrepreneurs créatifs (souvent des artistes), qui justifient une forme d'accompagnement particulier.

Au niveau structurel, les industries créatives favorisent la structure PME qui offre plus de souplesse et de flexibilité, et permet une communication rapide et une ambiance conviviale, propices à la créativité (Carrier et Gélinas, 2011). On y retrouve aussi une forte prépondérance de travailleurs indépendants (European Commission, 2010). Elles se différencient également des industries traditionnelles par la forme de leurs résultats qui sont des performances (au sens artistique du terme) de type travaux expressifs, idées et symboles, plus que des produits et des services (Carrier et Szostak, 2014). De plus, leur capital principal est lié à la capacité créative des entrepreneurs et à la propriété intellectuelle qui en résulte.

Au niveau des profils des entrepreneurs créatifs, malgré le faible nombre de travaux leur ayant été consacré, des études antérieures soulignent quelques traits qui leur sont spécifiques. Ainsi,

Loué (2012) rappelle que l'activité artistique génère la mobilisation de compétences comportementales proches de l'activité entrepreneuriale (croyance forte en son idée, vision, goût du défi, prise de risque, ténacité, charisme...). A l'inverse, Henry (2008) puis Henry et de Bruin (2011), soulignent les défis pour les créateurs de réconcilier objectifs artistiques et commerciaux. Quant à Musial (2015), elle note que les personnes créatives doivent faire l'objet d'un management particulier car elles ont un degré d'affect élevé (importance des émotions) et une forte tendance à l'ennui lors de tâches répétitives ou si leur travail ne les motive pas (ce qui explique qu'elles changent fréquemment de travail ou de projets pour entretenir leur créativité individuelle).

Toutes ces spécificités, tant structurelles qu'individuelles nous laissent penser que l'entrepreneuriat créatif doit faire l'objet d'une analyse à part en matière d'accompagnement. Les relations interpersonnelles développées au sein d'une pépinière méritent une attention toute particulière dans cette étude sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat créatif. Pour analyser la nature de ces interactions, la théorie des proximités va être mobilisée.

## **1.2 UNE APPROCHE PAR LA THEORIE DES PROXIMITES**

Les pépinières d'entreprises en tant qu'environnements facilitateurs pour le développement de projets entrepreneuriaux (Klofsten et Lindholm-Dahlstrand, 2002 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013), créent un rapprochement spatial et cognitif d'entreprises en démarrage. Ces rapprochements, correspondent à différentes formes de proximités, qui sont pensées, établies, mais pas forcément toutes mobilisées de la même manière.

La Revue Française de Gestion, suite à la XIX<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) a consacré un numéro spécial à la problématique de la distance et de la proximité et leurs effets sur les organisations. Les auteurs montrent que la proximité géographique à laquelle nous faisons généralement référence quand on parle de proximité, n'est pas suffisante à la réussite d'un projet. Une proximité organisée, fondée sur les échanges et les collaborations, est indispensable pour « féconder des interactions » (Rallet et Torre, 2004, p. 5 ; Asselineau et Cromarias, 2011). Au niveau du processus créatif, on peut en déduire que la proximité produit une « atmosphère industrielle » (Marshall, 1919) qui est source d'émulation collective. Cette dynamique collective est due à la coordination des acteurs co-localisés. Si la proximité géographique n'est pas suffisante pour développer la créativité, elle s'avère par contre nécessaire aux interactions cognitives, institutionnelles, technologiques... et facilite la relation de confiance

(Loilier, 2010, p. 17). Nous voyons ici que les types de proximité se complètent. Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent une typologie des formes de proximité que nous synthétisons ci-dessous (Tableau 1) :

**Tableau 1 – Synthèse des formes de proximité selon Bouba-Olga et Grossetti (2008)**

<b>Proximité spatiale</b>	<b>Proximité organisée</b>		
<i>Distance, temporalité</i>	<i>Rapports sociaux et économiques</i>		
	<b>Proximité de ressources</b>	<b>Proximité de coordination</b>	
	<i>Similarité ou complémentarité de moyens</i>	<i>Appartenance à un même réseau de relations</i>	
	<b>Proximité cognitive</b>	<b>Proximité matérielle</b>	<b>Proximité relationnelle</b>
	<i>Valeurs et pratiques d'acteurs</i>	<i>Patrimoine, outils de travail</i>	<i>Moyens de mise en relation collectifs</i>
		<i>Relations interpersonnelles</i>	

La proximité spatiale (ou géographique, physique), se définit par la distance physique et l'accès à un lieu et est mesurable en fonction de critères (distance, temps, coût de transport et de communication) communs aux membres d'un même espace. Elle peut être permanente (co-localisation) ou temporaire (TIC ou rencontres physiques temporaires). Cette distance dépend non seulement de paramètres objectifs mais également du jugement que portent les individus sur la distance géographique qui les sépare (Moureau *et al.*, 2014).

La proximité organisée (nommée parfois socio-économique ou organisationnelle) (Rallet et Torre, 1995 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Gilly et Torre, 2000) touche aux rapports sociaux et économiques entre les acteurs (Hommes et/ou organisations) (Torre et Rallet, 2005). Deux logiques la sous-tendent : la logique d'appartenance (ou coordination) et la logique des ressources.

La première est reliée à l'existence de liens sociaux et d'interactions entre les individus ou les organisations. Elle est elle-même subdivisée en proximité relationnelle (les échanges et la coordination sont facilités par les relations interpersonnelles au sein d'une communauté d'acteurs) et proximité de médiation (les interactions se construisent grâce à des ressources à

dimension collective autres que le relationnel individuel, c'est-à-dire par tout moyen de communication collective).

La logique de ressources se réfère quant à elle à l'existence d'une base cognitive et matérielle commune entre les acteurs : partage de moyens, de connaissances, de référents, et même système de représentations et de croyances (Bouba-Olga *et al.*, 2008 ; Torre, 2010 ; Capo et Chanut, 2012). Moureau *et al.* (2014), dans le cadre d'une étude sur les galeries d'Art contemporain, insistent sur une sous-catégorie à la proximité organisée qui nous semble intéressante : la proximité de valeurs. Celle-ci est liée au partage d'un même cadre de conventions (un niveau de qualité par exemple). Chesnel (2015) la définit plus précisément comme étant « l'ensemble des convictions, des idéaux, des façons de faire et habitudes de travail défendus par les individus ».

Ces formes de proximité sont interdépendantes. Ainsi, la proximité relationnelle suppose une proximité cognitive (on entre en relation parce qu'on partage des valeurs). A l'inverse, la proximité cognitive peut émerger de la proximité de coordination (on partage des valeurs parce qu'il existe des relations). Dans une pépinière, la proximité spatiale est une donnée acquise, mais qui peut avoir des modalités particulières comme par exemple des bureaux seuls ou à partager, des parois opaques ou vitrées, la présence de lieux partagés ou non (cuisine, espace de convivialité, salle de réunion). Le ressenti des pépins pourra être différent selon la présence ou non de ces éléments physiques. En réalité toutes les formes de proximités existent *a priori*, mais ne sont pas forcément mobilisées par les acteurs en présence (Torre, 2014).

C'est cet emboîtement construit à partir d'une relation dynamique entre les pépins, cet ensemble de dispositifs activant des formes de proximité (Emin et Sagot-Duvaurox, 2016) que nous avons observé pour analyser la nature des interactions au sein d'une pépinière créative, et ainsi comprendre son potentiel d'action dynamisante pour les pépins créatifs.

## **2. METHODE DE RECHERCHE ET TERRAIN ETUDIE**

### **2.1 LE DISPOSITIF ANALYSE : CARACTERISTIQUES DE LA PEPINIERE ETUDIEE**

La ville de St-Etienne gère sa mutation urbaine en se tournant vers une économie créative basée sur le Design. Elle a développé de nombreux projets en ce sens, dont la création d'un quartier créatif sur le site de l'ancienne Manufacture d'armes, qui comprend une école d'ingénieurs, deux pépinières d'entreprises dont l'une située dans un Tiers-Lieu nommé le Mixeur, la Cité internationale du design ainsi que l'Ecole d'art et de design, des médias, des

laboratoires de recherche... Ce lieu autrefois interdit d'accès en raison de son activité militaire, est au contraire aujourd'hui très ouvert de par les multiples activités qu'il accueille. Pour notre travail de recherche, nous avons focalisé notre attention sur Le Mixeur car il synthétise l'objet du quartier créatif (construire un lieu d'échanges, de production d'idées, de concepts et de produits). Les acteurs publics ont initié ce Tiers-Lieu pour attirer des créatifs qui souhaitent développer une activité économique, ou conduire des expérimentations numériques ou culturelles. Il s'agit donc d'un lieu où se côtoient deux types d'activité pensés comme étant complémentaires. Le Mixeur a ouvert ses portes en 2012 et en tant que Tiers-Lieu, il est un espace modulaire créé pour croiser des compétences variées et destiné à favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation sociale. Il regroupe des acteurs publics (St-Etienne Métropole ou SEM, et l'Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne ou l'EPASE), des entreprises (pépinière thématique d'entreprises orientées vers la créativité) et des associations. Géré par SEM, Le Mixeur s'étend sur 660 m<sup>2</sup> et deux niveaux. Il accueille 28 entreprises en démarrage (moins de 3 ans) dans des métiers relevant des industries créatives, à des tarifs de location immobilière bas sur environ 400 m<sup>2</sup>. Les entreprises sont sélectionnées par un comité et signent une convention pour trois ans (elles pourront par la suite aller s'installer dans l'Hôtel d'entreprises - La Grande Usine Créative - en cours de construction dans ce même quartier). Financé par SEM et par les loyers des entreprises de la pépinière, Le Mixeur s'est construit successivement entre expérimentation et mise en œuvre, et chacun de ses membres a joué un rôle dans ce développement. Deux zones coexistent dans le Mixeur : l'une dédiée au co-working, à l'exposition des savoir-faire des pépins (nommée la Galerie verticale) et à l'expérimentation, et l'autre dédiée aux entreprises de la pépinière dont les préoccupations sont non seulement celles de la créativité mais aussi celles de résultats économiques. C'est uniquement sur cette seconde zone, la pépinière, que nous avons centré cette recherche.

Aujourd'hui on peut se demander comment la stratégie de la pépinière créative, soutient concrètement l'entrepreneuriat créatif qui y siège. Pour donner des éléments de réponse nous avons adopté une méthode d'observation et de compréhension du fonctionnement de la pépinière du Mixeur que nous présentons dans la sous-partie suivante.

## 2.2 METHODOLOGIE DE RECHERCHE : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

### 2.2.1 Collecte des données

Afin de comprendre et d'analyser les interrelations entre les différentes structures d'entrepreneuriat créatif de la pépinière, nous avons collecté sur une durée de 18 mois des données selon le mode de l'observation et à partir d'entretiens. L'observation non participante (Yin, 1989) s'est traduite par une présence régulière dans la pépinière. En effet, nos entretiens ont eu lieu sur place et nous avons assisté à quelques événements collectifs tels que l'inauguration d'une exposition des travaux des pépins dans le hall du Mixeur, leur présentation à la pépinière technologique ou encore le repas de Noël. Ceci nous a permis d'identifier des comportements et des processus pour obtenir des données complémentaires notamment en termes d'ambiance coopérative, de liens sociaux et de logique collaborative. Conjointement, nous avons conduit 21 entretiens semi-directifs d'1h00 à 1h30 propres à chaque entreprise (Tableau 2). Privilégiant la libre expression (Baumard *et al.*, 2007) à partir de deux grandes thématiques que sont la proximité et la créativité, nous avons facilité la narration de leurs histoires entrepreneuriales en pépinière créative. La prise de notes exhaustive et manuelle par chaque chercheur a constitué un ensemble de phrases-témoins représentant des « éléments de connaissances contextuelles » (Savall et Zardet, 2004, p. 338). Nous privilégions l'item phrase-témoin à celui de verbatim car la phrase-témoin est l'expression de la perception d'un acteur en situation, tandis que le verbatim est plus l'expression d'une illustration descriptive. Par ailleurs six entretiens d'acteurs publics en lien avec l'organisation de la pépinière ont complété notre observation. Ils ont été saisis mais n'ont pas fait l'objet du traitement des données, ce qui explique le fait que certaines lettres n'apparaissent pas dans le tableau 2 récapitulatif.

**Tableau 2 – Synthèse de la récolte de données à partir des entretiens**

Entretien	Activité de l'entreprise	Nombre de phrases-témoins
A	Vidéo et films d'animation	49
B	Design	35
C	Design, webdesign, direction artistique	52
D	Applications interactives	74
F	Photographie	64
G	Laboratoire d'innovation culturelle	30

H	Muséographie et scénographie d'expositions	48
J	Conception et développement de produits techniques	16
K	Architecture d'intérieur	51
O	Design produit	37
P	Design d'espace et scénographie	20
Q	Conception et pilotage graphique	42
R	Conception de logiciel informatique et d'applications mobiles	33
S	Design écologique	33
T	Paysagisme et infographisme	34
U	Design produit et graphique	30
V	Marketing et communication	38
W	Création site internet	27
X	Design et scénographie	29
Y	Graphisme	28
Z	Management de projet	47
Total : 21		Total : 1397

### 2.2.2 Traitement des données

Les phrases-témoins saisies ont été classées et codées selon une arborescence de thèmes, sous-thèmes et idées-clefs inspirée de la méthode d'analyse des entretiens de l'intervention socio-économique (Savall et Zardet, 2003). Le classement ne se fait pas selon l'analyse lexicale bâtie à partir de mots précis mais en fonction de l'interprétation d'unités de sens qui illustrent la perception des acteurs des deux grandes thématiques, à savoir la proximité et la créativité. Aussi se rapproche-t-il du principe de codage-dénomination (Locke, 2001). Cette arborescence retravaillée suite à une confrontation entre les deux chercheurs a fait l'objet d'une analyse et d'une synthèse (Tableau 3) dont les résultats sont présentés dans la partie suivante.

**Tableau 3 – Arborescence**

<b>THEME 1 : PROXIMITE</b>						
<b>Sous-thème 1 : Motivation</b>		<b>Sous-thème 2 : Coopération intra-pépinière</b>				
Idée clef : Solitude	Idée clef : Structure et localisation	Idée clef : Proximité physique			Idée clef : Proximité de ressources	
		Idée clef : Proximité de coordination		Idée clef : Ambiance	Idée clef : Proximité d'opportunité	
<b>THEME 2 : CREATIVITE</b>						
<b>Sous-thème 1 : Environnement physique</b>		<b>Sous-thème 2 : Développement de l'activité via une dimension créative</b>			<b>Sous-thème 3 : Synergie</b>	
Idée clef : Tiers-Lieu	Idée clef : Quartier créatif	Idée clef : Réponse différente aux besoins des clients	Idée clef : Mobilisation d'un réseau de compétences	Idée clef : Soutien financier et matériel	Idée clef : La pépinière, entité homogène composite	Idée clef : Logique collaborative

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

#### 3.1 RESULTATS

Nous proposons ici de synthétiser les données issues de notre terrain en fonction des deux grandes thématiques qui ont orienté nos entretiens, à savoir la proximité et la créativité. Aussi chercherons-nous à comprendre dans un premier temps les motivations d'appartenance à une pépinière créative ainsi que le rôle et la nature des proximités activées dans le processus coopératif. Dans un second temps, nous identifierons et analyserons les dynamiques collaboratives de la pépinière créative étudiée.

##### 3.1.1 Motivations d'appartenance à la pépinière créative

La première motivation exprimée par les entrepreneurs à s'installer dans une pépinière est l'intégration d'un espace identifié comme lieu de travail avec un rythme propre à la vie professionnelle afin de fuir la solitude du domicile et de distinguer la vie professionnelle de la vie personnelle. La seconde motivation est celle d'appartenir à une communauté permettant à l'entrepreneur de retrouver des profils semblables au sien pour créer des interconnexions.

*J3 : « J'ai vu Métrotech et la pépinière de Montreynaud. J'ai privilégié le Mixeur à cause du caractère créatif. Pour pouvoir travailler avec d'autres ».*

Elle porte donc sur la caractéristique du Mixeur à savoir une pépinière créative dans laquelle se croisent différents métiers créatifs (Design, photographie, vidéo, applications interactives, muséographie...). L'entrepreneur ne recherche pas nécessairement des personnes qui exercent la même activité mais plutôt des personnes aux compétences complémentaires aux siennes pour une intercompréhension des problématiques commerciales et économiques. La troisième motivation est la situation géographique de la pépinière, à savoir dans le quartier créatif facilement accessible dont l'image et l'ambiance sont cohérentes avec l'activité des pépins bien que certains regrettent le manque d'animation extraprofessionnelle telle que des bars ou des commerces. Enfin, les acteurs soulignent la notion de plaisir et de bien-être qui justifie aussi le désir de rester dans la pépinière.

### **3.1.2 Rôle des proximités activées**

Il est essentiel pour les entrepreneurs de poursuivre l'aventure de la pépinière d'une durée théorique de trois ans. En réponse à cette nécessité de rester ensemble dans un même espace pour perpétuer le dispositif de travail coopératif, les pouvoirs publics locaux ont décidé de construire « La Grande Usine Créative ». Elle est une entité aux modalités d'occupation différentes de celles de la pépinière (montant du loyer, possibilités matérielles...) mais dont la configuration permettra aux entrepreneurs de rester groupés. La proximité physique est donc un élément incontournable du fonctionnement de cette communauté dont chaque membre est à la fois indépendant d'un point de vue statutaire et juridique et dépendant de l'autre d'un point de vue organique.

*A22 : « L'idée est de déménager tous ensemble. Ce qui est important c'est d'être ensemble sur un même lieu ».*

Indispensable, elle n'est cependant active que lorsqu'elle se croise avec d'autres types de proximité. En effet, soit les membres travaillent sur des projets communs et l'installation dans un lieu identique, identifié, circonscrit (proximité physique) facilite les échanges (proximité de coordination) et la complémentarité des compétences (proximité de ressources); soit les membres travaillent sur des projets individuels mais la présence des autres structure leur environnement (proximité de médiation): un bureau individuel mais accessible parce que vitré; un rythme journalier dicté par le principe même de la communauté avec des horaires, des temps de repas ou d'apéritif; des rencontres informelles; une ambiance de travail. Cette organisation sociale de l'espace et du temps joue un rôle de stimulateur. Les entrepreneurs soulignent l'efficacité et la souplesse de l'organisation du travail à partir du

moment où ils sont ensemble dans un même espace. Le contact est rapide, direct, simple, sans contrainte (il n'est pas utile d'enfiler un manteau et de sortir pour s'adresser à quelqu'un).

Q32 : *« Je monte une équipe projet rapidement. Ça permet de décrocher des contrats. L'avantage c'est la proximité ».*

Les compétences complémentaires sont immédiatement disponibles et mutualisées. Ils parlent d'« alchimie ». La proximité matérielle et cognitive permet aux entrepreneurs de la pépinière de fournir une réponse globale, multi compétences aux appels d'offres et aux clients et de surcroît à des sollicitations convoquant plusieurs métiers. Nous n'avons donc pas affaire à une juxtaposition d'activités mais à des connexions dialectales qui favorisent la constitution d'équipes modulables adaptées et adaptables aux contrats. La structure porte en elle cette capacité de dialogue qui efface les frontières traditionnelles entre les métiers et qui transforme une approche segmentée de la mise en œuvre d'un projet en une approche coordonnée.

L'architecture des bureaux illustre bien ce fonctionnement : des acteurs indépendants mais en groupe avec des bureaux individuels mais vitrés qui rendent l'accès facile, mais pas obligatoire comme dans un *openspace*, et qui démontrent la transparence des relations. L'espace est à la fois commun et privatif. Voir les autres travailler est un facteur de motivation. De plus, l'existence de l'espace ouvert au rez-de-chaussée et de la cuisine favorise la circulation et le croisement des personnes, des informations et des idées. La fréquence des rencontres permet de bien se connaître et augmente ainsi les chances de travailler ensemble.

Par ailleurs, la proximité de ressources, que celles-ci soient similaires ou différenciées, crée une vision commune, un ensemble à la fois protéiforme et global qui caractérise la pépinière thématique présentée comme « une super agence de communication ».

A38 : *« Au début on travaillait ensemble par opportunités. Aujourd'hui on commence à réagir en agence ».*

Mais que dire de la relation entre deux entreprises de même activité susceptibles de répondre à une même offre commerciale ou publique ? La similarité entre deux activités ne se traduit pas en concurrence frontale ou une compétition mais plutôt en une approche différente d'un dossier.

B16 : *« On peut parfois être en concurrence mais on n'a pas la même approche. On a une compréhension les uns des autres de nos métiers, ce que je ne trouvais pas dans les autres pépinières. »*

C'est cette similarité qui crée un lien stimulant entre les entreprises. On observe une dynamique d'apprentissage collectif qui renforce la complémentarité car les pépins

apprennent les uns des autres et n'hésitent pas à demander conseil. En même temps les équipes sont énergisées grâce à cette complémentarité. Les pépinières thématiques pourraient donc se définir comme des systèmes ouverts caractérisés par l'entropie négative, c'est-à-dire à la fois source et importateur d'énergie (Morgan, 1999, p.38).

Y12 : « *Tout ce qui vient là (au Mixeur), reste là. On le chope, on le partage* ».

La proximité de coordination se traduit par un effet réseau qui fructifie grâce à une relation de confiance et un équilibre recherchés : les clients recommandés aux uns et aux autres, le surplus de travail confié à une autre entreprise, la répartition des responsabilités pour un même projet ou les services rendus. Lorsque les entrepreneurs d'une même activité ne peuvent coopérer pour un même projet, ils nous disent que cet état les pousse à démarcher d'autres clients potentiels. Dans certains cas, ils protègent leurs informations et communiquent sur le projet seulement si le contrat est signé. Parfois également, si l'activité de l'un est prospère alors que celle de l'autre est stagnante, la communauté peut jouer un rôle destructeur dans le sens où il est difficile pour le pépin d'assumer la situation. Et ce d'autant, que pour vivre, ceux qui ne parviennent pas encore à produire un bénéfice, ont un emploi alimentaire à côté qui prend parfois trop de temps pour développer une activité rentable.

En conclusion, nous pouvons dire que l'activation des différentes formes de proximité (physique, de ressources et de coordination) due à leur combinaison produit un effet communautaire et une ambiance stimulante. Elle est génératrice d'un processus d'interconnexions coopératives dynamisant, qui, toutefois, n'est pas systématique.

### **3.1.3 Dynamiques collaboratives de la pépinière créative**

La pépinière créative est installée dans un bâtiment appelé Le Mixeur qui abrite également un Tiers-Lieu qui organise des expérimentations avec des entreprises ou des étudiants. A l'origine, SEM avait imaginé que les deux activités auraient pu s'alimenter (conception, expérimentation et réalisation de projets). La réalité est autre parce que deux logiques s'affrontent (commerciale et économique d'une part et non marchande d'autre part) et par manque de temps de la part des pépins. Les animations du Tiers-Lieu ne sont pas comprises dans la majorité des cas bien que la programmation soit communiquée aux résidents.

D57 : « *On ne subit pas ces workshops, mais on n'a pas le temps d'y aller. Pourtant on est informé, il y a une bonne communication* ».

Le sentiment des pépins est ambivalent. Certains estiment qu'une activité expérimentale est cohérente avec le lieu, d'autres pensent que le Tiers-Lieu renvoie une image qui n'est pas assez professionnelle, trop associative, voire de squat, inadaptée aux clients des pépins.

K42 : *« En tant qu'entreprise on met des freins aux usages du Tiers-Lieu. On n'est pas du même monde ».*

Cependant, il arrive que des résidents présentent leurs travaux dans le cadre du Tiers-Lieu, exposent (La Galerie verticale) ou qu'ils participent à des opérations ponctuelles sur des sujets très ciblés tels que « Design to Business » consistant à rapprocher des designers avec des industriels. De plus, si le Tiers-Lieu ne joue pas de rôle de production et de réservoir d'idées, il participe à une ambiance générale car, situé au rez-de-chaussée, il draine des personnes de passage, ce qui crée une émulation collective au même titre que le quartier créatif dans son ensemble.

L'inscription du Mixeur dans le quartier créatif participe à l'attrait des entrepreneurs pour ce lieu qui se développe au fur et à mesure des réhabilitations des différents bâtiments historiques de la ville de Saint-Etienne. Les acteurs expriment même une certaine fierté à être localisés à cet endroit et s'estiment privilégiés.

H23 : *« Pour les appels d'offre je communique sur le fait que ma société est intégrée au quartier créatif ».*

L'esthétique et la dimension patrimoniale de l'emplacement ne sont pas non plus étrangères au choix de cette pépinière. Les entrepreneurs sont acteurs d'une narration à la fois ancrée et prospective. Ce mouvement ininterrompu entre le passé et l'avenir est inspirant et motivant. La proximité géographique avec des organisations du quartier créatif favorise les sollicitations et ouvre des opportunités, par exemple avec Télécom. Le contact direct pallie la carence de compétence commerciale observée souvent chez les créatifs. Notons toutefois que le quartier créatif est aussi décrit comme un millefeuille, une juxtaposition de dispositifs sans lien entre eux. Seul Le Mixeur a aujourd'hui une identité propre qui fonctionne comme une marque, c'est-à-dire un signe de reconnaissance et d'appartenance, et comme un symbole du quartier créatif dont la pépinière retire les bénéfices en termes de positionnement et de communication. C'est pourquoi, le réseau externe que représente le quartier créatif agit collectivement en tant que facteur d'ambiance mais individuellement au niveau des relations professionnelles. L'un travaillera régulièrement avec la Cité du Design, l'autre avec le BHT (Bureau des Hautes Technologies, pépinière thématique technologique), le troisième ne sollicitera pas le réseau ou ne répondra pas aux projets proposés. La pépinière est donc un

ensemble qui se nourrit de lui-même et qui, ponctuellement, se sert du réseau externe pour s'alimenter. Le développement des activités de chacun est davantage dû au rhizome interne qu'au réseau externe. L'un d'entre eux avance que 30 à 40% de son chiffre d'affaires se fait avec les résidents. La priorité est l'inscription dans cet univers nourrissant et alimenté, multi compétences et homogène par le métier de création commun à toutes les entreprises.

Le point fort de la pépinière créative est l'image professionnelle qu'elle renvoie. L'environnement physique – un bureau, du matériel - devient « une vraie plus-value dans une négociation ». Les clients trouvent dans la pépinière du Mixeur une offre globale de compétences variées. Ils n'entreprendraient sans doute pas la démarche de contacter ces mêmes services individuellement si les entrepreneurs étaient restés chez eux.

*K32 : « C'est un vrai avantage de simplicité et de gain de temps pour le client d'avoir en une seule et même place toutes les compétences. En plus ils ont le ressenti d'une ambiance vraiment sympa ».*

La pépinière est parfois, mais pas systématiquement, un outil de développement rentable de l'activité. L'un d'entre eux nous confie que son chiffre d'affaires a été multiplié par deux et qu'il se permet de refuser des commandes, un autre indique une augmentation de 1,5. La pépinière joue aussi un rôle d'accélérateur. La clientèle se diversifie avec des collaborations non plus seulement avec des petites PME mais aussi avec de plus grosses structures. La multiplicité des compétences permet de proposer des projets plus complets aux clients. Bien que le chiffre d'affaires des pépins n'augmente pas mécaniquement parce qu'ils sont logés par la pépinière, les entrepreneurs, situés auparavant à l'extérieur de la ville, concluent des marchés avec des clients stéphanois qui ne seraient pas venus jusqu'à eux s'ils n'étaient pas installés au Mixeur perçu comme une « vitrine » favorisant la visibilité, un label garant de qualité. Les pépins parlent d'« effet Mixeur » qui fait dire à l'un d'entre eux que le potentiel de la clientèle dans le bassin stéphanois est suffisant sans avoir à prospecter ailleurs. La pépinière thématique est alors un activateur économique territorial tant du côté des créatifs que des clients.

Le Mixeur se présente donc comme une entité homogène composite alimentée par une logique collaborative caractérisée par des relations non hiérarchiques et évolutives. Les pépins ont fait grandir la structure selon le principe de l'ajustement mutuel visant une imbrication, une articulation et une conjugaison de compétences efficaces dans la perspective commune de la réalisation de projets. De ce mode de travail communautaire émerge une

ambiance qui agit sur la motivation de chacun et innerve l'ensemble de la communauté même auprès des rares personnes qui travaillent peu avec d'autres pépinières de par leur activité internationale par exemple. Les pépinières travaillent selon une logique collaborative qui devient une pratique professionnelle possible au Mixeur grâce à leur liberté d'action. Celle-ci est plus contrainte dans d'autres pépinières où les entreprises participent moins au développement du concept. La force des interactions cognitives et matérielles est devenue moteur de ce concept dépassant leur volonté première d'être au contact de semblables dans un lieu agréable pour recevoir des clients. La relation de confiance induit la multiplication des partenariats. Un projet sur trois pour l'un, huit projets sur dix pour l'autre, se réalisent avec des personnes de la pépinière définies non comme des prestataires mais comme des collaborateurs. La logique collaborative s'est traduite dans quelques cas par une fusion d'activités ou la création d'une nouvelle entité.

Ce tableau quelque peu idéal ne doit pas faire oublier que la pépinière n'est pas un lieu magique qui procurerait des clients à partir du simple fait que les entrepreneurs en font partie et où tous les projets permettraient d'exprimer leur talent créatif. Nombre d'entre eux sont contraints de répondre à des commandes alimentaires pour pouvoir payer les factures. Certains doivent même avoir une autre activité ce qui n'est pas sans poser un problème de condition de développement. En effet, le risque est que la personne en question ne dispose pas de suffisamment de temps pour prospecter et de disponibilité intellectuelle pour concevoir des projets créatifs.

### **3.2 DISCUSSION CONCLUSIVE**

En ce qui concerne l'accompagnement spécifique des pépinières créatives par les effets dynamisants d'une pépinière, notre cas illustre deux éléments nouveaux : l'importance de l'effet « réseau de pairs » thématique et la création d'une nouvelle forme d'organisation entrepreneuriale aux frontières protéiformes.

Pierre et Burret (2014) soulignent dans leur étude sur les lieux de travail collaboratifs l'importance de « l'effet accompagnant » pour les projets entrepreneuriaux. Ils disent également que cette « animation des collaborations entre entrepreneurs est très peu développée dans les dispositifs traditionnels d'aide à la création d'entreprises » (p.9). De la même façon, Emin et Sagot-Duvaurox (2016) soulignent la nécessité de *gate keepers* chargés de faire le lien entre les acteurs. Notre cas montre que cet « effet accompagnant » est

très présent dans la pépinière créative, mais que ce sont les pépins créatifs eux-mêmes qui jouent ce rôle. Ils sont à la fois les acteurs et les bénéficiaires de cet effet d'accompagnement. Ce nouveau rôle mis à jour par notre travail est également à mettre en perspective avec l'article de Fabbri et Charue-Duboc (2016) qui répertorie les nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte. Elles dénombrent quatre composantes, mises en lumière par une analyse des modes de fonctionnement des espaces de co-working : les outils de communication, l'implantation spatiale des membres, l'organisation d'évènements et les interactions avec les équipes qui gèrent les espaces de co-working. Ces quatre composantes intermédiaires d'innovation ouverte se retrouvent dans notre analyse de la pépinière créative, mais pas à l'identique. Certes deux salariées de SEM sont en charge de l'organisation matérielle et logistique du Mixeur, mais concernant le quatrième point (les interactions avec les équipes de gestion des lieux), notre travail montre que ce sont les relations intra-pépins qui sont le plus génératrices d'idées nouvelles et de travail collaboratif.

De plus, en mutualisant leurs compétences, les entrepreneurs répondent à des demandes qu'ils n'auraient pu satisfaire individuellement tant au niveau de leur importance que de leur variété. Les équipes projets se présentent comme non statiques. Elles se construisent et se déconstruisent au gré des demandes. Le porteur de projet est celui qui apporte le contrat. Chaque entrepreneur peut donc être tantôt chef de projet coordinateur tantôt membre opérationnel. Cette rapidité et facilité à se constituer en équipes sur mesure représentent pour certains un modèle économique du futur et une nouvelle configuration du travail, selon l'approche organique proposée par Morgan (1999). Les espaces tels que les pépinières constitueraient des viviers de talents qui s'associeraient en fonction des projets, selon une logique d'agence managériale (livre blanc RGCS, 2016) et d'action collective (Brechet, Schieb-Bienfait, Desreumaux 2009). Ces pépinières deviendraient donc des écosystèmes en mouvement constant. Les interactions, comme une forme d'équipreneuriat (Lévy et Paturel, 2008), y sont perçues comme structurantes et enrichissantes régies par un « contrat » de confiance (Loilier, 2010 ; Ollila et Elmquist, 2011). Le facteur humain y est primordial. La relation interpersonnelle est un moyen de nourrir et de dynamiser les acteurs plus efficace que la relation par internet. Les interactions sont également évaluatives quand les entrepreneurs soumettent leurs travaux pour critique et avis à d'autres. Cela se rapproche de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale de Lafaye et Berger-Douce (2014) ainsi que celle d'organisation apprenante (Argyris et Schön, 1978), et de fertilisation croisée (Hatchuel, 2015). En ce sens, les acteurs ne semblent pas convaincus par les pépinières généralistes.

Selon eux, l'intérêt et l'efficacité des échanges dépend largement du fait qu'ils représentent des activités créatives complémentaires, susceptibles d'intervenir ensemble sur un même dossier. Aussi la thématique créative est-elle trop générique. Elle doit être complétée par une définition plus fine s'appuyant sur la proximité cognitive telle que Boschma (2005) la présente dans sa classification. Il s'agit pour les acteurs de partager un minimum de connaissances et compétences qui permettront des processus de coopération. Par exemple, aucun projet commun n'a été conduit avec la créatrice de mode, la proximité cognitive étant insuffisante.

D'un point de vue commercial, le format de la pépinière en tant que réseau de services multi-compétences immédiatement accessibles semble répondre à une nouvelle conception de la relation client-entrepreneur créatif. La forme adaptable, souple, petite et agile remplacerait la forme statique des grandes agences. La relation de proximité entre le client et le créatif se substituerait à la relation plus anonyme et perçue comme strictement marchande des grandes structures. La pépinière thématique offre au client la possibilité de choix et génère un sentiment de sur-mesure et d'unicité : une équipe dédiée à un client et un projet particuliers.

Finalement, nous réconcilions *théoriquement* le mode « traditionnel » d'accompagnement qu'est la pépinière avec les travaux plus récents sur le courant de l'apprentissage collectif (réseau de pairs) (Pierre et Burret 2014, Fabbri et Charue-Duboc (2013)). La pépinière créative permet un accompagnement classique mais surtout favorise les logiques à l'œuvre dans les espaces collaboratifs (entraide, interactions positives, apprentissage collaboratif par communauté accompagnante, technologie sociale, réseau de pairs) à un stade de maturation du projet entrepreneurial plus avancé que dans les espaces collaboratifs.

Une question est soulevée : « Est-ce que ce modèle est reproductible avec d'autres entrepreneurs ? ». Ceci nous conduit à envisager la poursuite de ce travail de recherche d'une part dans La Grande Usine Créative et d'autre part dans la même pépinière. Nous pourrions analyser si les mêmes acteurs dans un nouvel espace avec de nouvelles conditions de travail sont toujours engagés dans une logique collaborative et perpétuent le modèle du Mixeur. Par ailleurs, alors que la pépinière aura acquis un niveau de maturité dans le sens où il ne s'agira plus d'un concept en construction, il sera intéressant d'observer si le dispositif répond aux mêmes caractéristiques organiques décrites dans notre communication ou à un processus de statufication. Ce dernier n'est pas souhaitable, mais nous nous interrogeons sur la possibilité d'une organisation statique succombant à des routines organisationnelles, les pépins étant

devenus des entrepreneurs qui risquent de mobiliser des dynamiques de développement plus classiques.

## REFERENCES

- Argyris, A. et D. A. Schön (1978), *Organizational learning*, Reading Mass: Addison-Wesley.
- Arlotto, J., J. M. Sahut et F. Teulon (2012), Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? in *Gestion 2000*, 29 : 6, 31-43.
- Asselineau, A., et A. Cromarias, (2011). Construire la proximité in *Revue française de gestion*, 4, 141-156.
- Barbero, J. L., J. C. Casillas, M. Wright et A. R. Garcia (2014), Do different types of incubators produce different types of innovations? in *The Journal of Technology Transfer* 39 : 2, 151–168.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J. M. Xuereb (2007) (3<sup>ème</sup> éd.), La collecte des données et la gestion de leurs sources in R. A. Thietart & coll. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 228-262.
- Boschma, R.A. (2005), Proximity and Innovation. A critical assessment in *Regional studies* 39:1, 61-74.
- Bouba-olga, O. et M. Grossetti (2008), Socio-économie de proximité in *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 311-328.
- Brechet, J. P., N. Schieb-Bienfait et A. Desreumaux (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet in *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8 : 1, 37-54.
- Calme, I., S. Onnée, et E. A. Zoukousa (2016). La foule, in *Revue française de gestion*, 5, 75-87.
- Capo C. et O. Chanut (2012), Quand la proximité crée la convenance : une grille de lecture du système de distribution japonais in *Les cahiers Scientifiques du Transport*, 61, 91-117.
- Carrier C. et S. Gelinat (2011), *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. et B. Szostak (2014), Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière in *Revue Internationale PME*, 27 : 1, 13-34.
- Chabaud, D., S. Ehlinger et V. Perret (2005), Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur in 4<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sénat, Paris.

- Chesnel, S. (2012), Séquences de proximités dans les réseaux d'entreprises culturelles : une perspective évolutionniste sur le secteur du jeu vidéo dans un contexte de ville créative in Actes des 7<sup>èmes</sup> journées de la Proximité, HEC Montréal, 21-23 mai.
- Chesnel, S. (2015), Proximités de valeur et coopérations dans un cluster d'entreprises créatives, une application au secteur du jeu vidéo, Thèse de doctorat, Université d'Angers.
- Cohendet, P., F. Creplet et O. Dupouët (2003), Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux in *Revue Française de Gestion*, 29 : 146, 99-121.
- Cope, J. (2005), Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship; *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 373-397.
- Cova, B. et S. Guercini (2016), Passion et entrepreneuriat in *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 : 2, 18-42.
- De Vaujany, F.X. (2016), Livre blanc RGCS : Les communautés collaboratives dans la cité : De politiques pour à des politiques par les tiers-lieux ? Commons.
- Dechamp, G. et E. Vez (2016), Les net-up... une nouvelle forme du projet entrepreneurial ? Caractérisation du concept de net-up au travers de sa communauté et de ses pratiques de co-création in 13<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur les PME (CIFPME), Trois-Rivière, Canada, 26-28 octobre.
- DeFillippi, R., G. Grabher et C. Jones (2007), Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy in *Journal of Organizational Behavior*, 28 : 5, 511-521.
- Ebbers, J.J (2014), Networking Behavior and Contracting Relationships Among Entrepreneurs in Business Incubators, *Entrepreneurship theory and practice*, 38 : 5, 1159–1181.
- Emin, S. et D. Sagot-Duvaurox (2016), L'émergence de dynamiques coopératives : l'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées. Une approche par l'économie des proximités in *Géographie, économie, société*, 18, 525-550.
- European Commission [EC] (2010) Green Paper: Unlocking the potential of cultural and creative industries. COM (183), Brussels.
- Fabbri, J. et F. Charue-Duboc (2013), Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs: le cas de La Ruche in *Management international*, 17 : 3, 86-99.

- Fabbri, J. et F. Charue-Duboc (2016), Les espaces de co-working, nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte ? in *Revue Française de Gestion*, 1 : 254, 163-180.
- Fayolle, A. (2010), Efficacité des pépinières dans la création d'entreprise innovante : cas de la Tunisie in *Innovations*, 3 : 33, 157-179.
- Florida, R. (2005), *The flight of the creative class, the new global competition for talent*. New-York, Harper Business.
- Gilly, J. P. et A. Torre (2000), *Dynamiques de proximité*. Paris, Editions L'Harmattan.
- Haas, A. (2015), *Micro-foundations of dynamic capabilities. The diverse roles of boundary spanners insensing/shaping and seizing opportunities* in XXIV congrès AIMS, Paris.
- Hatchuel, A. (2015), *Apprentissages collectifs et activités de conception* in *Revue Française de Gestion*, 8 : 253, 121-137.
- Henry, C. (2008), 'Introduction' and 'Conclusion' in Henry C. (ed) *Entrepreneurship in the Creative Industries. An International Perspective*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Henry, C. et A. de Bruin (2011), *Entrepreneurship and creative economy. Process, practice and policy*, Cheltenham: E. Elgar.
- Higgs, P. L., S. D. Cunningham et H. Bakhshi (2008), *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*, United Kingdom, Nesta.
- Klofsten, M. et Å. Lindholm Dahlstrand (2002), *Growth and innovation support in Swedish science parks and incubators in New technology-based firms in the new millennium*, Vol. 2 / [ed] Ray Oakey, Wim Daring, Saleema Kauser, Oxford: Elsevier Science Ltd, 31-46.
- Labex Entreprendre (2014), *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France*, Montpellier, 1-166.
- Lafaye, C. et S. Berger-Douce (2014), *Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel* in *Gestion*, 39 : 1, 93-103.
- Lerch, C., M. T. T. Thai, V. Puhakka, et T. Burger-Helmchen (2015), *Re-examining creativity in entrepreneurship* in *Journal of innovation Economics and Management*, 3 : 18, 3-23.
- Levy-Tadjine, T. et R. Paturel (2008), *Ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe* in *Actes du CIFEPME 2008*, Louvain la Neuve, 29-31 octobre.
- Locke, K. (2001), *Grounded Theory in Management Research*, London, Sage.
- Loilier, T. et A. Tellier (2004), *Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres* in *M@n@gement*, 7 : 3, 275- 306.

- Loilier, T. (2010), Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé in *Revue française de Gestion*, 200, 15-35.
- Loué, C. (2012), « Art'titude»: développer son sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale par la pratique de l'art et du sport in *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 : 1, 11-37.
- Marshall, A. (1919), *Industry and Trade* (traduction française, 1934), Paris, Ed Marcel Girard.
- Messeghem, K. et S. Sammut, S. (2007), Stratégie de légitimation du créateur d'entreprise face au risque d'isolement dans une pépinière d'entreprise in 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat.
- Messeghem, K. et S. Sammut (2010), Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité in *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9 : 1, 82-107.
- Morgan, G. (1999), (1<sup>ère</sup> édition française) *Images de l'organisation*, traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine par Chevrier-Vouve S. et M. Audet, révision et actualisation par Deschesnes J., de Boeck, Québec, Canada.
- Moureau, N., D. Sagot-Duvaurox, D. et M. De Vrièse (2014), Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporain : l'apport de l'économie des proximités in *Revue internationale PME*, 27 : 3-4, 125-143.
- Musial, M. (2015), A conceptual framework for boundaryless careers and their management in creative industries: the creative freedom/control paradox in *Journal of Innovation Economics & Management*, 3 : 18, 99-118.
- Ollila, S. et M. Elmquist (2011), Managing Open Innovation: Exploring Challenges at the Interfaces of an Open Innovation Arena, in *Creativity and Innovation Management*, 20, 273-283.
- Pecqueur, B. et B. Zimmermann (2004), *Economie de Proximités*, Paris, Hermès.
- Perry-Smith, J., et R. Coff (2011), In the mood for entrepreneurial creativity? How optimal group affect differs for generating and selecting ideas for new ventures in *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5 : 3, 247-268.
- Philippart, P. (coordonné par) (2016), *Ecosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, Paris, EMS, coll. Gestion en liberté.
- Pierre, X et A. Burret (2014), Animateur d'espaces de coworking, un nouveau métier ? in *Revue Entreprendre et innover*, 4 : 23, 20-30.
- Rallet, A. et A. Torre (1995). *Economie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica.

- Rallet, A. et A. Torre (2004), Proximité et localisation in *Economie rurale*, 280, mars-avril, 25-41.
- Rangarajan, R. et R. Lakshmi (2013), Creativity and innovation in entrepreneurship : a brief assessment in *Sumedha Journal of Management*, 2 : 4, 55-60.
- Ribeiro, A. M. (2014) (Propos recueillis par), La transversalité des dispositifs d'appui est un atout indéniable in *Entreprendre & Innover*, 4 : 23, 76-86.
- Rychen, F. et J. B. Zimmermann (2008), Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity in *Regional Studies*, 42 : 6, 767-776.
- Saives, A. L., R. H. Desmarteau et L. Kerzazi, (2011), Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises in *Revue française de gestion*, 4, 57-75.
- Savall, H. et V. Zardet (2003) (4<sup>ème</sup> édition) (1<sup>ère</sup> édition 1987), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachées*, Paris, Economica.
- Savall, H. et V. Zardet (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica.
- Surlemont, B., O. Toutain, F. Barès et A. M. Ribeiro (2014), Un espace d'observation et d'exploration de l'intelligence collective in *Entreprendre & Innover*, 4 : 23, 5-9.
- Théodoraki, C. et K. Messeghem (2014), Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération in *Entreprendre et innover*, 4 : 23, 10-19.
- Torre, A. et A. Rallet (2005), Proximity and localization in *Regional studies*, 39 : 1, 47-59.
- Torre, A. (2010), Jalons pour une analyse dynamique des Proximités in *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 409-437.
- Torre, A. (2014), Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters : le cas du cluster de l'optique en Ile de France in *Revue française de Gestion*, 5 : 242, 49-80.
- Verstraete, T. (2000), *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société.
- Yin, R. K. (1989), *Case Study Research Design and Methods*, Newbury Park, Sage.