

**Colloque International de recherche en Economie et en Gestion  
CIREG 2016 – Marrakech  
Mai 12-14, Marrakech, MAROC**

**ETUDE D'UNE PEPINIERE CREATIVE : ENSEIGNEMENTS ISSUS DE  
LA THEORIE DE LA PROXIMITE**

Gaëlle DECHAMP

MCF, Université Saint- Etienne, COACTIS, 6, rue Basse des Rives, 42023 Saint-Etienne  
cedex 2  
France

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

Isabelle HORVATH

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)

**RESUME**

Cette communication s'intéresse au fonctionnement des pépinières créatives créées à l'initiative des pouvoirs publics. Développées sur le concept de proximité, celles-ci visent à favoriser les interconnexions entre les activités dans un même espace pour augmenter la capacité créative. Nous étudions le cas du Mixeur à Saint-Etienne, à partir d'entretiens auprès des acteurs publics en charge du projet et d'entrepreneurs de la pépinière créative. Nous cherchons à comprendre quels types de proximités sont mobilisés pour alimenter l'innovation dans une pépinière créative. Adoptant une approche qualitative, nous nous demandons en quoi la proximité est-elle un levier de développement pour l'activité de la pépinière créative.

Mots clés : pépinière créative - proximités – étude de cas

**INTRODUCTION**

La pépinière (hébergement post-crétion d'entreprise) est à la fois un « camp d'entraînement » et « une maison d'accueil » pour les nouveaux entrepreneurs (Albert et al., 2003). Messeghem et Sammut (2007) montrent qu'elle joue un rôle essentiel d'intermédiation entre les porteurs de projets, les réseaux locaux et les structures sociales, écosystème indispensable aux jeunes entrepreneurs. C'est un dispositif essentiel pour la création et le développement de jeunes entreprises, et donc pour la dynamique des territoires. Les pépinières dépendent d'ailleurs essentiellement de l'action des pouvoirs publics, dont l'objectif est de supporter l'entrepreneuriat local pour favoriser la créativité et l'innovation du

territoire. Les pouvoirs publics « pensent » donc des pépinières, souvent accompagnées d'incubateurs ou de tiers-lieux, pour soutenir l'entrepreneuriat créatif, en organisant 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 (Torre et Rallet 2005, 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 et al., 2011 ; Torre, 2014). Dès lors, nous nous demandons quels types de proximités sont mobilisés dans les pépinières créatives pour favoriser l'innovation. L'étude d'une pépinière créative (14 entretiens non-directifs, dont 11 entrepreneurs-pépins et 3 responsables publics) nous permettra ainsi de comprendre quelles sont les proximités réellement mises en œuvre par les entrepreneurs-pépins pour le développement de leur activité. Aussi, une étude plus approfondie de ces proximités comme leviers d'analyse d'une pépinière créative va être développée suivant les trois points suivants : la présentation de la théorie des proximités, la méthodologie adoptée ainsi que le terrain d'observation, et enfin les résultats issus de la confrontation entre la théorie et les proximités relatées par les dirigeants interviewés.

## **1. CADRE THEORIQUE : LES PROXIMITES COMME LEVIER D'ANALYSE D'UNE PEPINIERE CREATIVE**

Selon Picq (2003, p.2095) cinq « ingrédients socio-organisationnels [sont] nécessaires pour accroître les chances d'émergence [de l'innovation] » et doivent être simultanément présents : la présence d'une diversité d'acteurs ; de multiples connexions entre eux ; un regroupement dense de proximité sur un lieu géographique réduit; la motivation intrinsèque des acteurs produite par l'intensité des relations; et enfin une autonomie d'action et une rupture des modes de gouvernance classiques (Asselineau et Cromarias, 2011, p.144).

Les institutions publiques, pour favoriser l'innovation, suivent ce principe de combinaison « d'ingrédients » notamment en permettant la création de lieux emblématiques de partage de connaissances comme les Tiers-Lieux (définis par Burret, 2014, comme des dispositifs favorisant le développement économique des territoires) ou les pépinières d'entreprises. Celles-ci sont généralement définies comme des environnements facilitateurs pour le développement de projets entrepreneuriaux (Klofsten et Lindholm-Dahlstrand, 2002, Fabbri et Charue-Duboc, 2013), c'est à-dire des environnements qui 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 XIXème 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. Il y est notamment expliqué que la proximité physique ou géographique à laquelle nous faisons

spontanément référence quand on parle de proximité, est insuffisante à la réussite d'un projet. Une proximité organisée, c'est-à-dire fondée sur les échanges et les collaborations, est nécessaire pour « féconder des interactions » (Rallet et Torre, 2004, p.5 ; Asselineau et Cromarias, 2011). Si ces caractéristiques peuvent se généraliser au processus créatif, on peut alors en déduire que la proximité produit une « atmosphère industrielle » (Marshall, 1919) qui devient une source d'émulation collective. Cette dynamique collective est due à la coordination des acteurs co-localisés. Si la proximité géographique n'est pas suffisante à la créativité, elle s'avère donc 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) dressent une typologie des formes de proximité. Nous en proposons une synthèse :

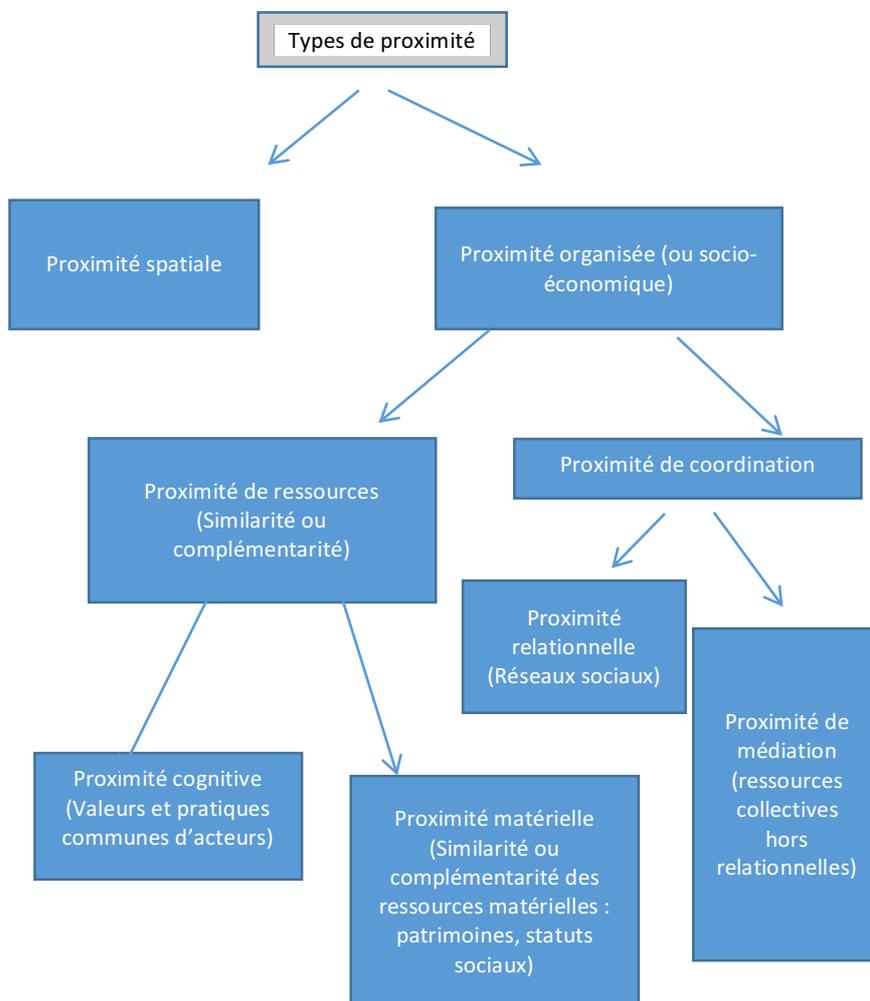


Figure 1 - Formes de proximité selon Bouba-Olga et Grossetti (2008)

La proximité spatiale, (ou géographique, physique) est mesurable en fonction de critères (distance, temps, coût de transport et de communication) communs aux membres d'un même espace.

La proximité organisée (ou non spatiale ou organisationnelle) (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rallet et Torre, 1995, Gilly et Torre, 2000) est qualifiée par la capacité d'une organisation à produire plus facilement des interactions entre ses membres qu'avec des unités extérieures. Bouba-Olga et Grossetti (2008) préfèrent le terme de proximité « socio-économique » considérant que c'est « l'enchevêtrement des formes socio-économiques qui structurent les échanges et les activités ». Cette proximité organisée est séparée en deux sous-catégories : la proximité de ressources et la proximité de coordination.

La proximité de ressources matérielles (outils, objets) et/ou immatérielles (informations, connaissances, normes...) est fondée sur la similarité ou la complémentarité entre individus. Elle se décline sous deux formes : la proximité cognitive (partage de valeurs, de connaissances, de référents, de représentations) et la proximité matérielle (les individus sont semblables parce qu'ils disposent des mêmes ressources ou complémentaires dans leurs différences de ressources).

La proximité de coordination est également subdivisée. On distingue la proximité relationnelle (les échanges et la coordination sont facilités par les relations interpersonnelles au sein d'une communauté d'acteurs) et la 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 collectif).

Il existe une interdépendance entre les formes de proximité. Par exemple, la proximité cognitive peut émerger de la proximité de coordination (on partage des valeurs parce qu'il existe des relations). A l'inverse, la proximité relationnelle suppose une proximité cognitive (on rentre en relation parce qu'on partage des valeurs). C'est cet emboîtement construit à partir d'une relation dynamique entre les acteurs privés et les acteurs publics (Chappoz, 2000) que nous avons cherché à observer pour comprendre ses effets sur l'activité d'une pépinière créative.

Après avoir présenté la méthodologie et le terrain étudié, nous nous proposons de vérifier les combinaisons de ces types de proximité inter-organisationnelle dans l'activité de la pépinière créative. Nous chercherons à comprendre la relation entre l'intention stratégique exprimée par les acteurs publics et sa mise en œuvre par les acteurs opérationnels afin d'identifier les conditions de proximité nécessaires au développement de l'activité d'une pépinière créative.

## **2. TERRAIN ETUDIE ET METHODOLOGIE**

### **2. 1. Terrain étudié**

La ville de St-Etienne est en pleine reconversion 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'ingénieur, la Cité internationale du design ainsi que l'Ecole d'art et design, des médias, des laboratoires de recherche...

Dans cet ensemble, nous avons choisi Le Mixeur comme terrain d'observation car il est en quelque sorte un échantillon caractéristique du quartier créatif par cette volonté de 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 à la recherche d'un lieu soit pour installer leur

entreprise, soit pour conduire des expérimentations numériques ou culturelles. Il s'agit donc d'un lieu où se côtoient deux types d'activité que les financeurs publics ont voulu complémentaires. Le Mixeur a ouvert ses portes en 2012. Il s'agit d'un Tiers-Lieu, c'est-à-dire d'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, une association de designers et une autre destinée à tester la création d'entreprise et la capacité entrepreneuriale. Les entreprises sont sélectionnées par un comité et signent une convention pour trois ans. Financé par SEM et par les loyers des entreprises de la pépinière, Le Mixeur s'est construit par couches successives entre expérimentation et mise en œuvre. En effet, sa spécificité a été de bâtir les murs avant la communauté et d'avoir décidé de son orientation (double activité : expérimentation et pépinière) avant même que les acteurs ne proposent des offres. Nous sommes en présence d'une zone dédiée aux rencontres, à l'expérimentation et à l'idéation et d'une zone dédiée aux entreprises dont les préoccupations sont non seulement celles de la créativité mais aussi de la réalisation et de la commercialisation. La figure 2 représente l'organisation des proximités via Le Mixeur telle qu'imaginée par les pouvoirs publics pour favoriser la créativité.

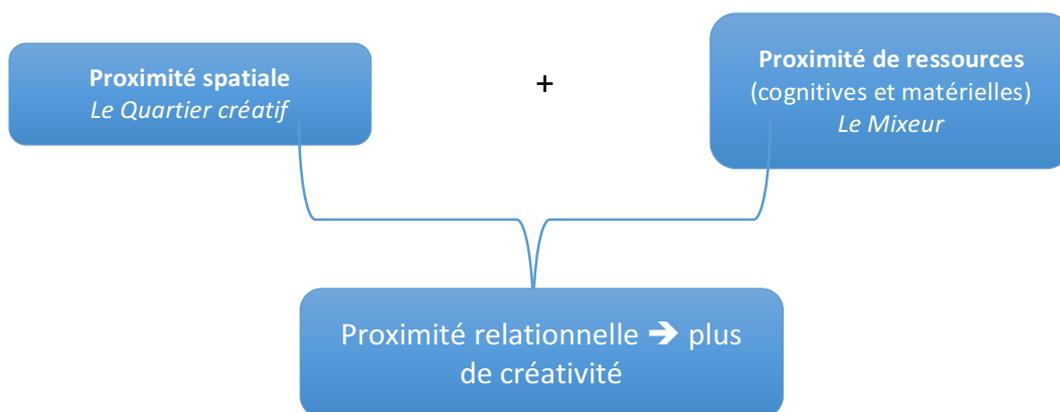


Figure 2 - Les proximités imaginées par les pouvoirs publics pour favoriser l'activité de la pépinière créative via Le Mixeur

Aujourd'hui on peut se demander comment la stratégie de coopération entre ces deux zones, initiée par les acteurs publics est mise en œuvre concrètement dans la pépinière créative. Pour donner des éléments de réponse nous avons adopté une méthode d'observation et de compréhension du fonctionnement du Mixeur que nous présentons dans la sous-partie suivante.

## 2. 2. Méthodologie

Le Mixeur ne s'est pas organisé selon un plan d'actions prédéfinies mais davantage selon une intention de coopération. Il s'est donc co-construit avec les acteurs. Nous avons adopté, dans un premier temps, l'entretien non directif comme méthode de récolte de données afin de

privilégier la libre expression (Baumard *et al.*, 2007). L'objectif est d'accumuler des connaissances sur la co-construction du lieu pour comprendre les différentes perceptions. Ainsi avons-nous demandé à onze entrepreneurs de la pépinière et à trois acteurs publics (Directeur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation à SEM ; chef de projet Manufacture-Plaine Achille de l'EPASE ; chef de projet quartier créatif dépendant de SEM et de l'EPASE) de nous raconter leur expérience à partir de deux grands thèmes, à savoir la créativité et la proximité.

Nous pouvons donc qualifier ces entretiens de narratifs car ils racontent des histoires individuelles et collectives. Bien que non directifs (nous n'avons pas utilisé de guide d'entretiens), ils comportent une dose de semi-directivité dans le sens où notre ligne de mire était la proximité que nous avons utilisée par la suite comme grille de lecture et d'interprétation de nos données. Sans que les différentes proximités théoriques ne leur aient été présentées, les personnes interrogées nous ont éclairés sur la forme que peut prendre la proximité dans les interrelations et sur l'analyse de ses effets sur la production créative. Notre positionnement est donc abductif car notre problématique s'est affinée dans l'aller-retour entre le cadre théorique de la proximité et le terrain.

Dans un deuxième temps, nos prises de notes exhaustives et manuelles ont été retranscrites et codées faisant ainsi apparaître des énoncés distincts afin de faciliter leur ventilation en fonction de la typologie des proximités telle que définie dans le cadre théorique. Nous désignons l'entité par une lettre et numérotions les énoncés (ce qui nous permet par exemple, d'identifier les verbatim illustratifs utilisés plus loin).

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les données de nos entretiens

			TOTAL
<b>ACTEURS</b>	11 entreprises de la pépinière	3 acteurs publics	14
<b>ACTIVITES (Exemples)</b>	Vidéo Design produit Webdesign Applications interactives Photographie Muséographie	Etablissement public d'aménagement (EPASE) Métropole (SEM)	
<b>DUREE moyenne des ENTRETIENS</b>	1H15	1H30	18H30
<b>THEMES</b>	-Motivation du choix du Mixeur -Relations avec la zone animation -Effets de la proximité sur la créativité -Vision de l'après-Mixeur	-Genèse du Mixeur -Résultats de l'activité du Mixeur -Perspectives	
<b>NOMBRE D'ENONCES CODES</b>	496	105	601

Tableau 1 : Synthèse des données du terrain d'observation

Dans un troisième temps nous avons procédé à une analyse de la relation entre les formes de proximité et les énoncés afin de répondre à notre problématique en mettant en lumière les types de proximités-et leurs combinaisons-, mis en œuvre dans une pépinière créative. Nous en présentons les résultats dans la partie suivante.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Les données récoltées sur le terrain vont être utilisées pour discuter la place et la mobilisation de chacune des proximités présentées en partie 1.

#### 3.1. Proximité spatiale...voire ultra-spatiale

La conception de la proximité spatiale varie en fonction de la zone de spatialité.

Pour les entreprises de la pépinière, la proximité spatiale se définit en fonction de deux critères : accès rapide et espace géographique commun et isomorphe (des bureaux vitrés et fermés, côte à côte et répartis sur deux étages) :

*« Tout doucement on a vite compris que toutes ces entreprises étaient proches et qu'il suffisait d'ouvrir la porte pour aller chercher ce qu'on veut » (A7)*

*« On se voit facilement, tout se fait vite, les connexions possibles sont très rapides » (G9)*

Cette proximité spatiale génère de l'énergie qui est un élément porteur de l'activité économique des acteurs de la pépinière :

*« Notre force c'est d'être ensemble. Si des entreprises vont à l'autre bout du quartier ce sera différent » (A20).*

Elle développe des relations sociales, car les échanges d'idées sont faciles, et également des relations informelles transformables en relations professionnelles grâce à la cuisine, lieu de convivialité dans laquelle les personnes déjeunent fréquemment. Cette cuisine, et les repas qui y sont associés, a presque une valeur symbolique tant elle a permis et permet encore le rapprochement entre les personnes :

*« La première fois, j'ai apporté une gamelle pour tout le monde, puis un autre a pris le relais. Et cela a eu une incidence sur le travail » (F15)*

Cependant, la proximité spatiale peut prendre des formes différentes. Elle semble dépasser les frontières du Mixeur et s'étirer à l'ensemble du quartier créatif en fonction des personnalités, des activités et des opportunités. Nous notons que la seule entreprise installée dans l'aile extérieure au Mixeur se déplace davantage dans le quartier créatif que les autres. Quand le premier parle de réseau il se réfère au quartier créatif alors que pour d'autres il s'agit des entreprises de la pépinière.

La chef de projet du quartier créatif souligne le caractère communautaire des entreprises que l'espace physique matérialise : *« Elles veulent toutes déménager en même temps et réclament un aménagement semblable... soit des bureaux vitrés et une cuisine commune ! »*

Si la proximité spatiale a un effet sur les interrelations entre les membres de la communauté, elle semble ne pas jouer dès lors qu'elle s'inscrit dans une rencontre entre deux types

d'activité voulus complémentaires par SEM mais vécus comme dissociés par les acteurs du Mixeur. En effet, si l'objectif est de nourrir les entreprises de la pépinière par les expérimentations et inversement, la passerelle, malgré le partage du bâtiment, n'est pas réelle.

### **3. 2. Proximité organisée**

La proximité organisée peut être inactivée car le déclenchement d'interactions repose nécessairement sur des actions et des projets conduits en commun. Les deux types de proximité peuvent soit s'alimenter soit se développer séparément. Dans le cas du Mixeur, la proximité géographique est un garant de l'interconnexion au niveau de la pépinière. Conjuguée avec la proximité organisée elle est source de « coordination localisée » (Torre, 2014, p.55).

#### **3.2.1. Proximité de ressources (matérielles et cognitives)**

Selon le principe de similarité et de complémentarité, les entreprises de la pépinière partagent des valeurs et se complètent en fonction de leur domaine d'expertise pouvant ainsi offrir une proposition globale aux entreprises. Ils ont tous choisi la pépinière pour échapper à la solitude de l'entrepreneur travaillant à la maison et pour partager des préoccupations semblables :

*« J'attendais un lieu de travail et une ambiance de travail avec des gens qui me comprennent. J'ai retrouvé mes semblables ». (B8)*

*« L'intérêt de la pépinière était évident, échanger avec les autres, partager des visions communes » (H8)*

Chemin faisant, ils développent des projets communs :

*« Il y en a beaucoup qui travaillent ensemble parce qu'ils ont des métiers connexes. Ce sont ces activités connexes qui créent des liens » (F17)*

Les acteurs expliquent que l'intérêt de la pépinière est le travail en collaboration et non en concurrence :

*« Avec Inclusive Design on aurait pu être en concurrence puisque je peux aller jusqu'à la scénographie. Mais pas du tout. On travaille en complémentarité » (H11)*

Certains répondent à des appels à projets en vendant la proximité avec les autres membres de l'équipe, présentés comme des partenaires et non des prestataires externes. La relation au client s'en trouve facilitée. Leur idéal est de rester des indépendants mais en communauté.

Le point important est le fait que Le Mixeur soit dans un quartier créatif, et en cela cohérent avec leurs activités et que les personnes participent à son devenir. Elles sont donc actrices d'une histoire en construction et bénéficient de l'aura du lieu. Sur ce point, acteurs publics et privés se retrouvent.

Cependant, la proximité des ressources matérielles conjuguées avec la proximité géographique ne produit pas d'interconnexions systématiques. Si SEM voit dans Le Mixeur deux activités complémentaires, voire dialectiques, qui doivent s'alimenter mutuellement pour dynamiser la créativité des uns et des autres, en réalité les échanges sont peu nombreux entre l'activité expérimentale et l'activité économique. Le directeur de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation le définit comme un « écosystème de l'innovation » alors que les entreprises soulignent le manque de temps pour participer aux activités proposées (workshops). Certaines estiment que les deux activités sont trop éloignées l'une de l'autre

pour une fertilisation croisée : « *On a mis longtemps à comprendre ce qui se passe. Il y a aussi un langage qu'on ne comprend pas. Ils sont trop loin de l'activité économique de nos entreprises* » (D55) ; « *On nous présentait le Tiers-Lieu comme un espace commun, partagé, de co-working, un laboratoire. On nous l'a présenté comme un endroit où on pouvait créer nos prototypes. Mais on ne sait toujours pas ce qu'il s'y passe* » (H30), ou que la proximité géographique est un frein : « *Le fait que les animations soient au même endroit que notre entreprise on ne coupe pas assez avec notre activité. Quand on partira du Mixeur on participera peut-être aux animations du Mixeur* » (C33).

Selon la chef de projet quartier créatif, Le Mixeur abrite deux « *mondes* » qui à l'origine étaient assez éloignés l'un de l'autre d'autant que les entreprises s'étaient approprié « *l'espace disponible comme une annexe de leur bureau* ». Les workshops ont fait naître des tensions qui ont tendance à s'apaiser même si des incompréhensions demeurent. « *La mission co-working partagé entre le Tiers-Lieu et la pépinière ne fonctionne pas* ».

La proximité de ressource, matérielle ou cognitive, est donc active au sein de chaque communauté et non pas entre elles. La proximité de coordination semble alors être mise en veille au niveau du continuum expérimentation-conception-crédation souhaité par SEM. Cependant, les animations créent un environnement créatif qui semble participer à une ambiance stimulante qui peut alors s'inscrire dans une proximité de médiation, sinon activée, tout au moins sollicitée.

### **3.2.2. Proximité de coordination (relationnelle et de médiation)**

Il est important de noter que la proximité de coordination se construit en complément avec la proximité de ressources. En effet, les acteurs de la pépinière coopèrent parce qu'ils partagent des compétences, des ressources liées à leur propre domaine d'activité ainsi qu'aux mêmes représentations. Ceci a pour effet, une activité créative valorisée dans une offre globale apportée aux clients : « *Les clients sont contents car on leur offre un package complet* » (A10).

Dans le cas de la pépinière, il existe trois cercles : la pépinière (le groupe coiffant les deux autres), le collectif d'entreprises non statique car se formant au gré des opportunités de projets communs, l'entreprise. L'acteur appartient à des groupes différents lorsqu'il coopère mais la proximité relationnelle est, pourrait-on dire, efficace parce qu'il appartient à un supra-groupe, à savoir la pépinière. D'ailleurs, les acteurs se perçoivent comme une agence à composants autonomes et variables : « *L'idéal c'est vraiment de rester ensemble et de fonctionner comme une super agence de communication* » (I35) ; « *On est plein d'entreprises mais on pourrait imaginer être une grosse boîte avec plein d'entités dedans* » (B20). En ce sens, la pépinière peut être qualifiée d'« *espace physiologique* » (Girin, 1990) car elle englobe des activités et des acteurs qui s'articulent et se coordonnent dans un même ensemble.

Acteurs publics et privés s'accordent pour dire que l'« *atmosphère* » liée au quartier créatif dans son ensemble et au Mixeur en particulier, est un facteur participant à la créativité. L'environnement immatériel non statique émanant des différentes activités agit sur la motivation à travailler à cet endroit et produire de nouvelles idées. . : « *Tout l'environnement nous met dans un bon état d'esprit et nous donne des conditions propices de travail. On est du quartier créatif. On est dans l'endroit où il se passe quelque chose, un univers particulier,*

*propice pour être acteur : « on en fait partie » (F37-F60) ; « La Cité du design a un côté inspirant » (C48).*

La proximité de coordination est donc activée plus ou moins en fonction des échelles et nécessite dans tous les cas une proximité cognitive, elle aussi plus ou moins sollicitée. Au niveau de chacune des communautés (pépinière et expérimentation-animation), les deux formes de proximité sont systématiquement activées. Elles opèrent un effet structurant et d'entraînement car notamment au niveau de la pépinière, plus les acteurs coopèrent, plus ils ont recours à des ressources complémentaires ou similaires et inversement. En dehors de chaque cercle, c'est davantage la proximité de médiation qui intervient et dans ce cas la proximité cognitive est pour ainsi dire plus généraliste car le socle de référence qui est la créativité est plus large et se suffit à lui-même.

### 3.3. Synthèse des proximités activées dans la pépinière créative du Mixeur

Les formes de proximité, loin d'être statiques et inscrites dans un mode de pensée et d'action, évoluent au gré des échelles de groupe. Cependant, il nous semble intéressant de proposer une relecture rapide de la typologie de Bouba-Olga et Grossetti (2008) pour faire une synthèse des proximités mobilisées par les acteurs du Mixeur pour développer des projets créatifs (cf. Fig 3). Celle-ci est à comparer à la figure 2 (partie 2.1) qui représente les proximités organisées par les pouvoirs publics dans un objectif de développement de l'innovation de la pépinière créative.

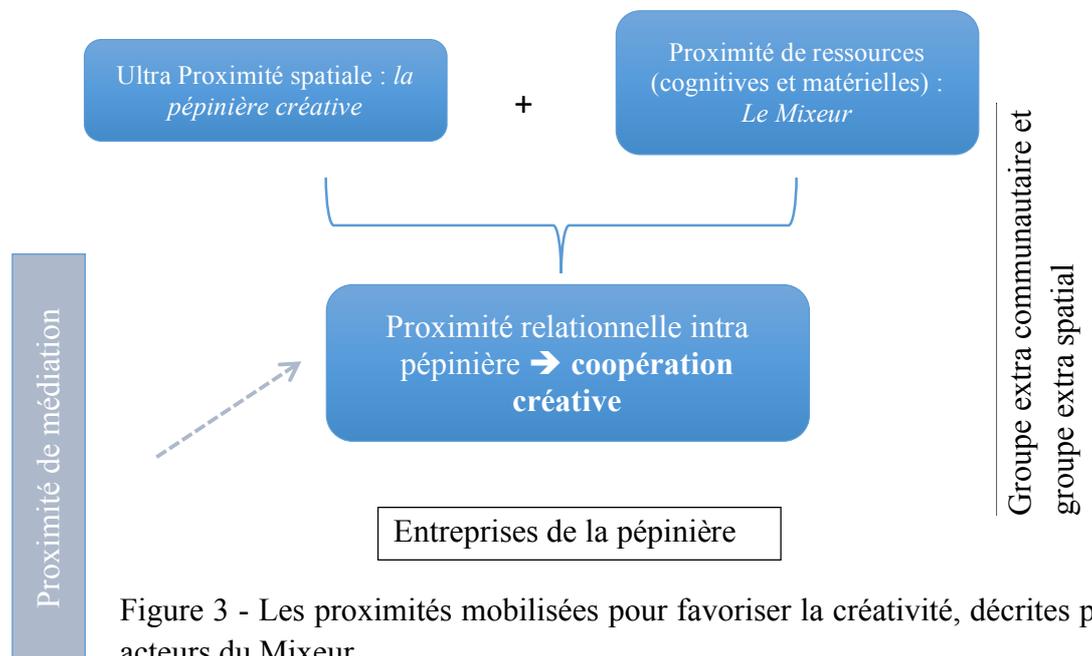


Figure 3 - Les proximités mobilisées pour favoriser la créativité, décrites par les acteurs du Mixeur.

Pour faciliter la présentation de cette proposition, nous nous plaçons du point de vue des acteurs de la pépinière. La proximité spatiale est une condition à la coopération entre les entreprises mais elle doit être conjuguée avec la proximité cognitive (valeurs, représentations, objectifs) et matérielle (membre de la communauté, savoir-faire, techniques de conception) pour produire la proximité relationnelle qui est la seule source de développement de projets

créatifs selon les membres de la pépinière. Cependant il faut noter que certains ont souligné l'importance d'être dans le quartier créatif car celui-ci serait générateur d'une atmosphère particulière, un *genius loci* favorisant la liberté de pensée créative (l'effet de halo créé par d'autres groupes que la pépinière (Groupe quartier créatif extra-spatial et groupe expérimentation-animation extra-communautaire)). Cela met en évidence que la proximité de médiation entre également en jeu mais plus indirectement que la proximité relationnelle largement favorisée et développée grâce à l'ultra proximité spatiale (être voisin de bureau, ne pas avoir ne serait-ce que 100 mètres à faire) et à la proximité cognitive (une pépinière thématique plutôt que généraliste). La configuration spatiale semble donc activer une dynamique interactionnelle et de complémentarité (Fabbri et Charue-Duboc, 2013) qui favorise les apprentissages croisés (Hatchuel, 1994). Les interactions développées dans le cadre d'un travail collaboratif construisent de nouvelles compétences créatives communes. Les propositions globales faites aux clients notamment dans le cadre des réponses aux appels à projet reflètent bien cette articulation coordonnée entre les spécialités de chaque acteur. En effet, il ne s'agit pas d'une juxtaposition de services dont le seul avantage serait la co-localisation des entreprises dans un même espace. La pépinière serait alors réduite à un self-service. La valeur ajoutée originale tient bien au fait que les acteurs se nourrissent entre eux. Cependant, il n'est pas vérifié que la compétence créative individuelle soit augmentée. La capacité créative est favorisée quand elle résulte de la combinaison des proximités à la fois spatiale, de ressources et de médiation. La créativité est alors développée lorsqu'elle est coopérative au sein d'un même ensemble et non entre deux sous-groupes (expérimentation et entrepreneuriat). Emergeant à l'intersection des compétences d'un même groupe, elle se situe à un autre endroit que celui imaginé par les pouvoirs publics. Ceci ne remet en cause la démarche institutionnalisée, car la pépinière a été créée à l'instigation de SEM et de l'EPASE, mais le rôle des acteurs publics est en quelque sorte déplacé. Ils deviennent des facilitateurs d'un écosystème qui offre des conditions favorables à l'échange et au partage intracommunautaire.

## CONCLUSION

Cette recherche a exploré en quoi les proximités élaborées sont un levier de développement pour l'activité d'une pépinière créative. Retenons avec Pignot (2010) que la créativité est « *cette capacité à inventer d'autres chemins, à sortir de nos schémas traditionnels, pour relever des défis nouveaux* ». C'est pourquoi nombreuses sont les gouvernances publiques à rechercher dans la créativité un avenir pour leur territoire.

Une étude de cas portant sur un Tiers-lieu du territoire créatif stéphanois constitué entre autres d'une pépinière d'entreprises et d'un lieu associatif partagé nous a permis de mettre en lumière des résultats nouveaux, tout en répondant à notre problématique. Ainsi, nous pouvons constater qu'il y a une continuité uniquement partielle entre le schéma pensé par les pouvoirs publics, et le faire (la réalité de la situation décrite par les acteurs du Tiers-lieu). En effet, si le regroupement de personnes favorise la créativité des entreprises en activant les différentes formes de proximité, nous constatons que la proximité spatiale n'est pas suffisante pour rapprocher deux activités différentes (entrepreneuriat et actions collectives associatives), de même que la proximité de ressources (matérielle ou cognitive), est active au sein de chaque communauté et non pas entre elles. La proximité de coordination quant à elle est activée de

manière variable mais nécessite toujours une proximité cognitive pour fonctionner. Finalement c'est surtout la proximité relationnelle qui provoque la créativité organisationnelle et inter-organisationnelle, la proximité de médiation n'étant qu'un facteur « d'ambiance » positive. Bien entendu notre étude se base sur un cas unique et un nombre réduit d'entretiens, mais elle soulève des pistes de recherches intéressantes pour les décideurs publics tant au niveau de la gestion du territoire qu'en matière de management de l'entrepreneuriat créatif.

## REFERENCES

- ALBERT, P., BERNASCONI, M., GAYNOR, L., (2003), *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, Paris, 132 p.
- ASSELINÉAU A., CROMARIAS A. (2011), « Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural », *Revue française de gestion*, vol. 4 n° 213, p. 141-156.
- BAUMARD P., IBERT J. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », *Méthodes de recherche en management* (R.-A. THIETART et coll.) (3<sup>ème</sup> éd.), p.228-262.
- BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. 3 octobre, p. 311-328.
- BURRET A., (2014), *Etude exploratoire des Tiers-Lieux comme dispositif d'incubation libre et ouvert de projet*, XXIII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Rennes.
- CHAPPOZ Y. (2000) « La stratégie de territoire : une formulation et une formalisation « chemin faisant », *Maire et environnements, menace ou opportunités ?* sous la direction de R. Le Duff et J.-J. Rigal, Dalloz, Paris.
- FABBRI J., CHARUE-DUBOC F. (2013), « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management international*, vol. 17, n° 3, 2013, p. 86-99.
- GILLY J.-P., TORRE A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.
- GIRIN J. (1990), « La communication dans une tour de bureaux », *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la direction de J.-F. Chanlat, Presses de l'Université Laval, Editions Eska, p. 185-197.
- HATCHUEL A. (1994), « Apprentissages collectifs et activité de conception », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 109-120.
- KLOFSTEN M., LINDHOLM-DAHLSTRAND Å. (2002), « Growth and Innovation Support in Swedish Science Parks and Incubators », *New technology-based firms in the new millennium*, Vol. 2, Ed. Ray Oakey, Wim Daring, Saleema Kauser, Oxford: Elsevier Science Ltd, p. 31-46.
- LOILIER T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de Gestion*, n°200, p. 15-35.
- MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade* (traduction française, 1934), Ed Marcel Girard, Paris.
- MESSEGHEM K, SAMMUT S., (2007), « Processus entrepreneurial et pépinières d'entreprises : Quand l'accompagnement conduit à l'isolement », XVI<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN B. (2004), *Economie de Proximités*, Hermès, Paris.

- PICQ T. (2003), « Quelles sont les conditions RH propices à l'émergence d'innovations. Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie », *Congrès de l'AGRH*.
- PIGNOT L. (2010), « La ville créative, concept marketing ou utopie mobilisatrice ? », *L'Observatoire*, N° 36, hiver.
- RALLET A., TORRE A. (1995), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
- RALLET A., TORRE A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie rurale* n° 280, mars-avril, p. 25-41.
- REVUE FRANCAISE DE GESTION (2011), *Economie des proximités*, numéro spécial, vol. 4, n° 213.
- RYCHEN F., ZIMMERMANN J.B. (2008), « Clusters in the Global Knowledge-based Economy: Knowledge Gatekeepers and Temporary Proximity », *Special Issue of Regional Studies*, 42(6), p. 767-776.
- SAIVES A.-L., DESMARTEAU R.H., KERZAZI L. (2011), « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Les cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 213, p. 57-75.
- TORRE A., RALLET A. (2005), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, 39, n° 1, p. 47-60.
- 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 », *Revue française de Gestion*, vol. 5, n° 242, p. 49-80.