

ECOLE DES MINES DE PARIS

OPTION GESTION SCIENTIFIQUE

**LES CONDITIONS D'EFFICACITE DES
PEPINIERES D'ENTREPRISE**

(Charbonnages de France- SOFIREM)

**Emilie DEFREVILLE
Emmanuel VOLPI**

Juillet 2004

RESUME

Dans l'arsenal des moyens mobilisés pour stimuler la création d'entreprises, on trouve, outre des incubateurs préparant la création, des pépinières accueillant les « jeunes pousses » pendant les cinq premières années de leur développement. Ces pépinières, au nombre de plus de 300 en France, sont censées offrir au créateur un « package » constitué d'une offre immobilière adaptée et de conseil personnalisé. Elles sont en général créées à l'initiative des collectivités locales et subventionnées par ces dernières.

La démarche suivie pour cette étude a consisté à visiter un certain nombre de pépinières d'entreprises et à rencontrer dans leur environnement les directeurs de pépinières ainsi que les chefs d'entreprises hébergées. Ainsi il a été possible de comprendre la relation qui se crée entre une entreprise et une pépinière .

L'étude a révélé une très grande hétérogénéité de ces structures et des critères d'évaluation de leur efficacité. A côté de quelques pépinières réservées en principe au high-tech ou à une filière localement porteuse, on trouve en fait essentiellement des pépinières généralistes cherchant notamment à optimiser leur taux de remplissage, condition de leur équilibre financier. Quant aux collectivités territoriales, elles en attendent en premier lieu un effet sur l'emploi, mais on peut aussi se demander si c'est la sélection à l'entrée ou le suivi-conseil qui assurent un meilleur taux de survie des entreprises hébergées. Or ces choix sont de la responsabilité du directeur de pépinière, personnage clé, dont le profil de compétences et la conception du métier peuvent être très variables. Ses stratégies sont également dépendantes du contexte territorial (notamment l'offre immobilière) et des attentes des entreprises en matière de conseil, qui sont très diversifiées.

A partir de l'échantillon de pépinières étudié, il a été possible de distinguer différents principes de fonctionnement, notamment l'opposition entre deux idéaux-types de pépinières: un fonctionnement basé sur la conformité par rapport à la norme NF en vigueur, et un fonctionnement plus autonome où le directeur de la pépinière profite de la marge d'initiative qui lui est laissée. Sans pour autant privilégier un modèle par rapport à l'autre, car ils sont généralement apparus dans des contextes et avec des contraintes très différents, cette opposition pousse à réfléchir sur le rôle qu'une pépinière est susceptible de jouer pour un territoire.

Le concept de pépinière, ses missions, ses moyens d'action et les attentes qu'elle suscite, sont, pour les acteurs rencontrés, beaucoup plus vastes que ce qui se matérialise aujourd'hui sous le nom de pépinière d'entreprise de manières si différentes. Cela nous a conduits à imaginer un modèle de pépinière d'entreprise plus complète et plus intégrée, développé sous le nom de « pépinière hybride ».

SOMMAIRE

Introduction	5
I –La pépinière en théorie	7
I-1- Le flou du concept de pépinière	7
I-2- L’offre de la pépinière, un package intégré	8
I-3- Une initiative locale	10
I-4- Équilibre financier et critères de gestion d'une pépinière généraliste	11
II- Comment mesurer l’impact d’une pépinière ?	13
II-1- Action sur les entreprises accueillies	13
II-2- Impact sur le territoire sur lequel la pépinière est implantée	14
III- La pépinière au quotidien	16
III-1- L’importance primordiale de l’immobilier	16
III-2- Un accompagnement minimum ?	17
III-3- Les besoins du créateur	19
III-4- Sélection à l’entrée et « menu » de services	22
IV- Différents idéaux-types de pépinières	24
IV-1- La pépinière « standardisée »	24
IV-2- La pépinière « impliquée »	28
V- Des évolutions possibles	32
V-1- Des diagnostics partagés	32
V-2- Un modèle de pépinière hybride	34
Conclusion	37
ANNEXE	38
Note aux directeurs de pépinières	38

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier nos professeurs, Mme PALLEZ et M. FIXARI, qui nous ont encadrés tout au long de cette étude, pour nous avoir aidés par leurs conseils, ainsi que tout le Centre de Gestion Scientifique pour nous avoir accueillis cette année dans le cadre de l'option.

Nous remercions aussi M. TRINK pour la confiance dont il a témoigné en nous confiant l'étude des pépinières d'entreprises, ainsi que M. BOFFY.

Nous remercions également Mathilde ELIAS, en mastère à l'ENGREF, qui a travaillé avec nous sur le même sujet, pour nous avoir supportés malgré les différences de planning et de formation.

Enfin, nous voulons remercier toutes les personnes qui nous ont accueillies et nous ont accordé du temps et de l'attention : les chargés de mission de Charbonnages de France, pour nous avoir aussi bien introduits dans leurs territoires ; les directeurs de pépinières qui nous ont accueillis dans leurs locaux ; les chefs d'entreprises que nous avons contactés, soit directement, soit par téléphone, et qui ont pris le temps de nous répondre malgré leurs contraintes ; et plus généralement tous les autres acteurs territoriaux que nous avons interviewés.

INTRODUCTION

Un des défis auxquels se heurtent aujourd'hui les pouvoirs publics est celui de créer des emplois dans un contexte toujours plus difficile. Le débat public qui existe à propos de la désindustrialisation de la France pose la question des moyens à mettre en œuvre pour l'éviter.

Les collectivités publiques essayent de développer la création d'emplois en dialoguant avec les employeurs qui, eux, raisonnent sur une logique privée. On voit dans les médias leurs efforts entre autres quand ils essayent d'influer sur la décision d'implantation d'une usine d'un grand groupe dans une région sinistrée et la création de plusieurs centaines d'emplois sur le territoire.

Cependant, il existe de nombreuses autres politiques de création d'emplois, beaucoup moins médiatisées. Les collectivités locales et les acteurs territoriaux travaillent notamment à la création de PME et PMI, afin de renforcer le tissu économique local.

Pour ce faire, elles ont à leur disposition toute une palette d'outils destinés à favoriser l'émergence de ces petites entreprises :

- des leviers financiers : des facilités de prêts, des fonds d'amorçage,
- des formations à la création d'entreprise,
- des structures d'accueil : les incubateurs, les pépinières d'entreprises...

Ces structures d'accueil se différencient quant au public auquel elles s'adressent. Par exemple, les incubateurs accueillent des projets, innovants et technologiques, issus de la recherche.

Les pépinières d'entreprises sont, elles, des structures d'accueil visant à favoriser l'émergence de petites entreprises. Ce sont avant tout des bâtiments qui accueillent des jeunes entreprises de leur création jusqu'à au maximum leurs cinq premières années. Les pépinières généralistes, i.e. ouvertes à tous les types de petites d'entreprises, offrent des locaux mais aussi des services mutualisés et un accompagnement standard.

Charbonnages de France (CdF) est devenu un expert de la réindustrialisation de bassins d'emploi en crise. Lorsqu'il a arrêté l'exploitation des mines de charbons, les bassins miniers perdaient leur principal employeur. Pour recréer un contexte économique dynamique dans ces régions, CdF a mis en œuvre des moyens pour favoriser la création d'entreprises. Il a notamment participé avec d'autres acteurs territoriaux à la mise en place de plusieurs pépinières. Afin d'intégrer les outils que sont les pépinières à une politique territoriale, CdF nous a demandé d'étudier les conditions d'efficacité des pépinières.

Le concept de pépinière, tel qu'il apparaît au grand public, laisse présager d'un fonctionnement simple et clair. Pourtant, nous allons voir qu'il est très difficile de mesurer l'impact d'une pépinière. Nous avons toutefois essayé d'évaluer son effet, de manière plus qualitative, sur les entreprises qu'elle héberge en interrogeant les différents acteurs sur son fonctionnement au quotidien.

Lorsque nous avons visité des pépinières, nous avons été confrontés dans la réalité à une telle diversité dans le mode de fonctionnement, les objectifs recherchés, les acteurs impliqués, que nous estimons qu'il n'est pas pertinent d'apporter une réponse générale sur ce qu'est une pépinière.

Il nous est apparu que ce qu'elle propose n'est pas toujours adapté aux besoins de ses utilisateurs, les chefs d'entreprises. Cela nous a conduit à mettre en cause des schémas d'organisation et de fonctionnement trop attachés à des critères d'évaluation quantifiés et à proposer des remaniements de certains concepts qui définissent la pépinière afin de proposer une offre plus cohérente avec les besoins que nous avons observés et qui résolve les problèmes rencontrés aujourd'hui par les différents acteurs concernés par les pépinières d'entreprises.

I- La pépinière en théorie

I-1- Le flou du concept de pépinière

Les pépinières d'entreprises, ou « incubators », sont apparues aux Etats-Unis au début des années 80 tout d'abord dans la Silicon Valley et elles s'adressaient alors à des start-up de nouvelles technologies. Ces structures sont nées sous l'impulsion de grands groupes privés qui voyaient là l'une des clefs du développement des nouvelles technologies : permettre la création dans un cadre protégé, sécurisé mais aussi stimulant. Les « jeunes pousses », qui ont besoin de plus d'attentions que les autres entreprises, ne sont ainsi plus laissées à elles-mêmes et préservées des erreurs de jeunesse, tout en leur offrant un cadre qui favorise les échanges avec d'autres créateurs du même secteur.

Depuis, le concept a essaimé à travers l'Europe et s'est adapté dans chaque pays en fonction du contexte national. En France, ce sont les politiques publiques qui se sont réappropriées ce concept, pour soutenir le développement économique territorial. Il faut noter que contrairement à d'autres pays d'Europe, en particulier le Royaume Uni, les structures privées se sont soldées en France par des échecs, notamment à cause de la rentabilité, bien moindre que ce qu'on espérait.

Cette évolution a conduit en France à deux types principaux de structures :

- les *incubateurs*, destinés à des projets technologiques et innovants. Ils sont généralement en rapport avec des laboratoires de recherche pour finaliser le projet d'un point de vue technique.
- les *pépinières d'entreprises généralistes*. Ce sont des structures qui accueillent des entreprises plus traditionnelles. Elles proposent une offre « standard » à toutes les entreprises.

Les pépinières généralistes se distinguent donc des incubateurs essentiellement au niveau du public concerné. Mais il existe aussi des structures hybrides, entre incubateurs et pépinières généralistes: ces « hybrides », sont des *pépinières innovantes* axées vers les hautes technologies et des *pépinières thématiques* centrées autour d'une ou plusieurs filières. Elles ciblent davantage les entreprises qu'elles accueillent sans pour autant proposer un service aussi complet que l'incubateur. Elles proposent des services adaptés et évolutifs aux entreprises, en les aidant à se monter et en trouvant des financements, mais ne proposent pas de tester le projet techniquement avec un centre de recherche comme cela peut être le cas dans un incubateur.

Les pépinières innovantes se rapprochent davantage des premières pépinières américaines. Elles accueillent des entreprises dans les domaines des TIC ou des biotechnologies, des secteurs porteurs dans lesquels de fortes plus-values sont à espérer. Ce n'est pas une démarche anodine pour un territoire car il y a des investissements beaucoup plus élevés pour une pépinière innovante que ce soit en termes de compétences, de matériel et aussi de politique commerciale. Ce genre de pépinières est donc relativement rare car seules quelques villes naturellement dynamiques sont susceptibles de voir de tels projets réussir. C'est le cas notamment de Lyon, avec le programme Novacité de la Chambre de Commerce qui propose un accompagnement aux projets innovants et technologiques, la communauté urbaine du Grand Lyon finançant les bâtiments.

Dans les pépinières thématiques, cette spécialisation est plus légère et donc aussi moins lourde de conséquences. Il s'agit généralement de centrer les activités de la pépinière autour d'une ou de plusieurs filières, par exemple, de l'électronique, du nautisme ou du dessin animé. Ce sont dans la plupart des cas des filières déjà présentes sur le territoire, à la fois dans les établissements de formation et dans les entreprises implantées, et dont les acteurs sont des partenaires de la pépinière.

Le « plus » de telles structures est en termes d'image : en axant la communication sur des points forts du territoire ce dernier est plus susceptible d'attirer des projets et même des entreprises existantes. Quant au créateur, il trouvera des partenaires commerciaux et des personnes qualifiées sur le même site et profitera de synergies entre entreprises du même secteur et du rayonnement de la structure.

En pratique, il existe peu de pépinières thématiques qui soient exclusivement consacrées à des entreprises du secteur choisi, car elles seraient difficiles à remplir. Elles accueillent aussi d'autres activités, comme on en trouve dans une pépinière généraliste.

Il y a vingt ans, quand le concept de pépinières a essaimé, les initiatives étaient nombreuses et diverses. Beaucoup d'expériences ont été menées et, faute de connaissances et de recul en la matière, nombre d'entre elles se sont soldées par des échecs ou des « reconversions ». Les problèmes étaient généralement dus à des difficultés à remplir la pépinière en respectant les contraintes de secteur et d'âge maximal, et à proposer des services d'accompagnement en plus de l'offre immobilière.

Aujourd'hui on compterait plus de 300 pépinières en France. Il convient cependant d'être attentif au champ recouvert par le terme « pépinière ». Les parcours suivis par chacune d'entre elles sont à ce point distincts que ce qu'un acteur appelle pépinière ne sera pas reconnu comme tel par d'autres acteurs.

Les pouvoirs publics continuent de mettre en place des pépinières mais l'enthousiasme du début a fait place chez les financeurs réguliers de ce genre de structures à davantage de prudence et de réflexion. Dans cette optique, des études comme celles-ci peuvent apporter un éclairage sur le fonctionnement d'une pépinière, autant sur ce que l'on est en droit d'en attendre que sur son mode de fonctionnement en pratique. Nous nous sommes concentrés dans notre étude sur les pépinières généralistes. Nous allons maintenant en dresser la peinture « idéale », telle qu'elle ressort des discours de ceux qui les ont conçues et théorisées.

I-2-L'offre de la pépinière, un package intégré

Le concept de base de la pépinière généraliste consiste à proposer une offre intégrée où quiconque, sur le point de lancer son entreprise, est en mesure de trouver tout ce dont son entreprise aura besoin au cours de ses premières années. Cette offre, qui se présente en trois volets, est un outil mis en place par les pouvoirs publics pour la création d'emploi.

En effet la pépinière peut apparaître comme une solution, ou plutôt comme un outil pour favoriser l'émergence des petites entreprises. Cela s'explique par le constat suivant que l'on fait en France: « une entreprise sur deux qui se crée atteint sa cinquième année ». En d'autres termes, une entreprise qui se crée aujourd'hui a 50% de chances d'être encore en activité dans 5 ans.

D'une certaine manière, on considère les jeunes entreprises comme plus fragiles que les autres. Il est vrai qu'elles dépendent davantage de la santé du secteur et des entreprises avec qui elles travaillent, et elles ne sont pas non plus à l'abri d'erreurs de jeunesse.

Il s'agit aussi de donner à la fois l'envie et les moyens au créateur d'entreprises de se lancer dans sa création en limitant ses soucis. Donc la pépinière fournit à ces jeunes chefs d'entreprises sur leur lieu de travail tout ce dont ils ont besoin pour s'épanouir pendant les premières d'années d'existence de leur entreprise. La pépinière est comme un cocon pour la jeune pousse.

Le « package » proposé dans la pépinière se décompose en trois produits :

- *des locaux adaptés* : la pépinière propose au créateur de louer des locaux de petite taille (moins de 50m²), qui n'existent pas forcément sur le marché local, et pour un loyer modéré (jusqu'à 20% en dessous du prix du marché). C'est une solution immobilière pour le chef d'entreprise qui est à la fois adaptée à ses besoins et intéressante financièrement.

- *des services mutualisés* : ce sont essentiellement des équipements qui sont mis en commun pour toutes les entreprises en pépinière, par exemple une photocopieuse ou une salle de réunion. Ces services sont facturés au prorata de la consommation. Il y a aussi une personne à temps plein à l'accueil de la pépinière.

- *un accompagnement « standard »* : c'est ce dernier point qui fait toute la différence entre une pépinière et une simple solution immobilière adaptée et subventionnée.

Le directeur de la pépinière est responsable de cet accompagnement, qui prend en principe plusieurs formes :

- des réunions régulières entre directeur et créateur pour faire le point sur l'état de l'activité de l'entreprise

- la mise à disposition de tout un réseau d'experts qui sont prêts à répondre à toute question « pratique » du chef d'entreprise

- des réunions qui rassemblent tous les chefs d'entreprises installés en pépinière sur des thématiques proches de celles qu'ils rencontrent.

Le directeur n'est pas censé jouer un rôle de conseiller de l'entreprise hébergée car il ne connaît pas assez les secteurs de toutes les entreprises qu'il héberge, et n'a de toute façon pas de légitimité pour jouer le rôle des consultants professionnels.

Le directeur de pépinière doit jouer plutôt un rôle d'interlocuteur privilégié. Il réalise l'interface entre le chef d'entreprise et les collectivités locales, et en cela l'informe sur les aides susceptibles de lui être versées. Il régit aussi l'interface avec d'autres organismes d'aide à la création et des partenaires qui sont capables, eux, de donner des conseils d'experts aux entreprises qui le désirent. Enfin, il est aussi une personne qui a une certaine expérience et connaît les dangers qui menacent une entreprise qui se crée (on trouve entre autres les problèmes liés à une augmentation de trésorerie, ou ceux qui sont dus à un problème de stratégie commerciale...). Au cours des discussions, il apporte son avis et du recul au chef d'entreprise.

On parle d'accompagnement « standard », car il ne s'adapte pas aux activités spécifiques de chaque entreprise hébergée. Il est proposé par une personne au profil généraliste qui se base sur des notions de bases communes à toutes les entreprises, par exemple les aspects commerciaux, financiers et juridiques.

Pour donner une image concrète d'une pépinière d'entreprises, est présenté ci-dessous le bâtiment de la pépinière de Gif-sur-Yvette, qui accueille aujourd'hui 26 chefs d'entreprises sur 2000m². Cela correspond à ce que nous avons observé dans la quinzaine de pépinières que nous avons visitées : elles accueillent environ une vingtaine d'entreprises sur une surface moyenne de 1500m².



I-3-Une initiative locale

Si un ordre de grandeur de 300 pépinières est souvent avancé, en réalité on ne sait pas aujourd'hui combien il y a exactement de pépinières en France. Une telle incertitude s'explique par le fait qu'il n'existe pour l'instant aucune structure qui fédère les pépinières d'entreprises au niveau national. Elles sont issues d'initiatives locales et sont donc très dispersées. Il est difficile de les rassembler car ce ne sont généralement que des outils mis en œuvre par des acteurs locaux et qui ne disposent donc que de peu d'autonomie en tant que structures indépendantes. Dans ce contexte flou, il est difficile de tenir un discours général sur les pépinières. Néanmoins, en nous basant sur ce que nous avons pu voir dans les quinze pépinières que nous avons visitées, nous espérons avoir un discours représentatif et du moins vraisemblable.

La décision de créer et mettre en place une pépinière vient, dans la plupart des cas, d'une initiative locale. Ce sont les élus ou des acteurs du développement économique local qui sont à l'origine du projet de la pépinière. Les arguments qu'ils mettent en avant relèvent généralement de problématiques d'aménagement du territoire et de politique économique.

L'investissement initial pour une pépinière de taille moyenne représente en ordre de grandeur 1 Million d'Euros, pour la construction d'un bâtiment neuf. Comme il est de coutume, pour

tout investissement de cette taille, un tour de table rassemble les collectivités locales et les investisseurs publics susceptibles d'intervenir dans le financement de la pépinière. On y retrouve par exemple:

- la communauté de communes, qui est à l'origine du projet
- le Département (qui peut financer jusqu'à 20% du projet)
- la Région (qui peut financer jusqu'à 30% du projet)
- éventuellement, des fonds spéciaux issus de l'Europe ou d'acteurs tels que Charbonnages de France, si le territoire où se construit la pépinière est dans leur champ d'action.

D'autres acteurs territoriaux sont susceptibles d'intervenir : il s'agit notamment des Chambres de Commerce et de l'Industrie qui ont des compétences en termes de développement économique et d'aide aux petites entreprises. On peut trouver aussi des établissements de formation et de recherche. Il s'agit souvent de partenariats, où ces acteurs mettent une ou deux personnes à disposition de la pépinière.

La pépinière est un sujet consensuel aujourd'hui au niveau des investisseurs. Cela apparaît comme une solution concrète à la problématique complexe du développement économique d'un territoire. Son mode de fonctionnement, comme nous allons le voir, est en revanche plus problématique car il est basé sur une subvention régulière de la part de la collectivité locale et nécessite une volonté politique forte de cette dernière pour soutenir la création d'entreprises.

I-4- Equilibre financier et critères de gestion d'une pépinière généraliste

Le fonctionnement d'une pépinière peut s'apparenter à celui d'une entreprise immobilière, bien qu'elle nécessite un soutien de la part des collectivités publiques qui n'existerait pas dans le privé. Analysons son fonctionnement et son équilibre financier.

Nous avons reconstitué ci-dessous un compte d'exploitation standard d'une pépinière d'entreprises à partir de nos différentes visites. Les chiffres sont donnés à titre indicatif et ne sont à interpréter que comme des ordres de grandeurs.

Compte d'exploitation d'une pépinière			
Charges		Produit	
Charges d'entretien	50	Loyers perçus	100
Achats de services	50	Vente de services	50
Salaires de l'équipe	100	<i>Subvention</i>	50

Quand on regarde les charges, on retrouve tout d'abord les dépenses liées à l'entretien du bâtiment et aux achats de services. Le salaire de l'équipe de la pépinière (une assistante présente à temps plein et le directeur de pépinière) représente la moitié du budget de fonctionnement total.

On retrouve, dans les produits, ce qui est facturé au chef d'entreprise hébergé. Le loyer, qui est versé pour la location des bureaux, est, on l'a vu, en dessous des prix du marché. Les services sont facturés au prorata de leur consommation.

Pour équilibrer le compte d'exploitation, une subvention, dite d'équilibre, est nécessaire. Cette subvention est inévitable et inhérente à l'aspect « service public » de la pépinière. En effet, par rapport à un acteur privé, la pépinière prend plus de risques, propose des loyers plus bas avec un niveau de services et d'accompagnement soutenus.

Les pouvoirs publics interprètent cette subvention d'équilibre en affectant les ressources aux emplois : ils estiment que leur subvention paye la partie du salaire du directeur qui correspond au temps passé à faire de l'accompagnement. Cet accompagnement n'est pas considéré comme gratuit, et il arrive même que le coût de l'accompagnement proposé au créateur lui soit donné à titre indicatif, afin qu'il se rende compte de sa valeur.

Les tutelles, qui financent les pépinières, les considèrent comme des entreprises qui proposent des services d'aide et d'accompagnement aux jeunes chefs d'entreprise. Ils fixent généralement au directeur de pépinière des objectifs, en termes de création d'entreprise et de création d'emplois. Un autre indicateur de l'activité de la pépinière est le taux de réussite à trois ou cinq ans des entreprises passées par la pépinière. Cet indicateur représente en principe les effets de la pépinière sur les entreprises accueillies puisque si elles ont été bien suivies, leurs chances de réussir sont améliorées.

Les tutelles disposent aussi de critères de bonne gestion pour la pépinière. Tout d'abord le taux de remplissage de la pépinière, qui indique à quel point les ressources sont utilisées : en effet, une pépinière fonctionne avec un personnel et des charges fixes, et il est donc important de proposer ces services au maximum d'entreprises possibles pour que le même investissement ait un impact plus important.

Enfin, il existe une norme AFNOR pour les pépinières, sur laquelle nous reviendrons. Elle définit des critères de qualité du service rendu. Cette norme permet donc aux financeurs de contrôler la qualité des services proposés par les directeurs de pépinières.

II- Comment mesurer l'impact d'une pépinière ?

Les collectivités publiques se demandent, à juste titre, quel est l'impact de la pépinière qu'elles financent. Pour explorer cette question, nous allons distinguer deux types d'impacts : il y a, d'une part, l'effet direct de la pépinière sur les entreprises qu'elle accueille et, d'autre part, un effet indirect qu'elle peut avoir sur le territoire qui l'entoure.

II-1- Action sur les entreprises accueillies

En ce qui concerne l'impact sur les entreprises accueillies, en termes d'entreprises et d'emplois créés au sein de la pépinière, ce sont des chiffres qui figurent en bonne place dans le rapport d'activité de la pépinière, et qui servent d'arguments pour justifier la reconduction du budget de la pépinière. Mais quand on regarde plus en détail ces chiffres, il ressort que ce ne sont pas de bons indicateurs de l'action de la pépinière.

En effet nous avons essentiellement observé dans les pépinières des entreprises de service aux particuliers ou aux entreprises. Ce sont généralement des micro-entreprises, qui ne représentent que quelques emplois. Par exemple, dans la pépinière de Gif évoquée précédemment, on peut trouver une SSII, un menuisier et une entreprise de services industriels spécialisée dans l'électronique.

Si l'on considère les entreprises installées en pépinière, elles se sont toutes créées hors de la pépinière et elles arrivent avec un chiffre d'affaire prévisionnel, des capitaux complets et même des premiers contrats. La pépinière ne sert donc pas à créer des entreprises, elle accueille des entreprises déjà créées qui se seraient installées ailleurs s'il n'y avait pas eu l'offre immobilière de la pépinière.

Si l'on considère les emplois créés par les entreprises en pépinière, il y a en a peu : il est extrêmement rare qu'une entreprise en pépinière ait un effectif de plus de 5 personnes. De plus ce ne sont pas des emplois suscités par la pépinière, mais créés par l'entreprise accueillie, éventuellement avec l'aide de l'accompagnement, si elle grossi après son installation.

En guise de boutade, un directeur de pépinière que nous avons rencontré nous a dit qu'il n'avait jamais vraiment créé dans sa pépinière que deux emplois : le sien et celui de son assistante.

La pépinière aide les entreprises. On ne peut pas dire qu'elle participe directement à la création d'emploi, elle travaille plutôt à pérenniser ces emplois.

Pourtant, se baser sur ce genre de critères est un pratique répandue, une habitude. Ainsi, l'indicateur qui est généralement utilisé pour mesurer les politiques d'aide à la création d'emplois mesure le coût par emploi créé. C'est en l'occurrence sur cet indicateur que se base un rapport de l'OCDE (réf ?) pour comparer l'action et l'efficacité des différentes pépinières et incubateurs dans le monde.

Ces indicateurs chiffrés ne nous semblent pas correspondre à l'action de la pépinière. Notre démarche, que nous présenterons plus loin, a donc consisté à analyser de manière plus fine et détaillée les interactions entre la pépinière et l'entreprise accueillie, par le biais en particulier de l'action du directeur de pépinière.

II-2- Impact sur le territoire sur lequel la pépinière est implantée

La pépinière ne concerne directement qu'un tout petit nombre des entreprises qui se créent en France. En effet, si l'on considère que les 300 pépinières de France accueillent chacune en moyenne 5 entreprises par an, il y a donc chaque année sur le territoire français 1 500 entreprises qui s'installent en pépinière. On peut mettre ce chiffre en regard des 75 000 entreprises de service qui naissent chaque année. Ce ne sont donc que 2% des entreprises de service qui se créent chaque année qui s'installent en pépinière. Si l'on se place à l'échelle nationale, l'action des pépinières d'entreprises est donc très limitée.

Cependant, leur action peut être plus importante sur des territoires précis : en effet, on considère que le rayon d'action d'une pépinière est limité en temps de trajet à une demi-heure. Une pépinière en territoire rural va par exemple avoir une action directe sur la plupart des entreprises de service qui se créent dans son champ d'action.

Dans le département du Nord, un réseau de pépinière qu'on appelle les Ruches du Nord rassemble 10 pépinières. La concentration des pépinières sur ce département permet de toucher un grand nombre de projets, et leur action est d'autant plus forte sur le territoire que ces pépinières agissent de concert. Pourtant, ce genre de regroupement est très rare et pourrait s'expliquer par le fait que ces pépinières sont les seules en France qui dépendent d'une tutelle départementale et non pas locale et qui appartiennent à un réseau structurant.

Les pépinières d'entreprises peuvent être vues de deux manières différentes par les collectivités locales :

- d'une part, on peut les considérer comme des réponses à des besoins spécifiques sur le bassin d'emploi, que ce soit en terme de locaux ou d'accompagnement.

- d'autre part, elles peuvent être considérées comme des outils parmi d'autres, des moyens à la disposition des collectivités publiques pour renforcer une action générale de développement économique ou d'aménagement du territoire. Nous avons vu par exemple la pépinière de Tourcoing, du réseau de Ruches du Nord, implantée dans un quartier en crise, et qui est un des nombreux outils mis en place pour redynamiser et réaménager cette zone. Elle est notamment couplée avec l'effet de la zone franche et l'action des collectivités locales en termes de construction immobilière et de rénovation de bâtiments industriels. Le résultat concret est visible : une pépinière et un hôtel d'entreprise remplis avec une cinquantaine d'entreprises plus ou moins jeunes, la construction de bâtiments pour des entreprises plus importantes, le développement d'une filière et la construction d'un pôle « Image » sur la zone...

Cependant, il est très difficile de juger dans l'absolu de l'impact des pépinières d'entreprises sur un territoire, car il est lié à un contexte économique et politique particulier. Ainsi, dans le cas du réseau des Ruches du Nord, on ne peut pas mesurer son impact à l'échelle globale du département. En effet, depuis la dizaine d'années que ce réseau est en place, les indicateurs départementaux en termes de création d'entreprises et d'emplois sont bas par rapport à la moyenne nationale, avec le taux de défaillance le plus élevé de France. Le marasme économique dans le département du Nord noie l'impact positif que pourrait avoir le réseau de pépinières et le rend difficilement quantifiable.

De plus, quand une pépinière est vue comme un outil parmi d'autres, son action est indissociable de ces autres outils mis en place et donc difficile à évaluer isolément. C'est le

cas par exemple quand un territoire essaye de développer une filière. Il s'intéresse à plusieurs étapes de la chaîne : les formations associées, des centres d'expertise ou de recherche publics ou privés, l'implantation d'entreprises mûres, en plus des entreprises qui se créent sur le territoire ou que l'on essaye d'attirer sur place.

Il ressort finalement que les pouvoirs publics qui mettent en place des pépinières ont certaines attentes, mais que, quand l'action et la place de la pépinière sont mal définies, ces attentes se traduisent par des objectifs flous, qui rendent la gestion de la pépinière difficile. Il nous est donc apparu important de regarder de près ce qui se passe concrètement au sein de la pépinière, ce qu'elle apporte vraiment aux entreprises. En effet, en connaissant mieux cet outil, il sera alors plus facile de lui fixer des objectifs ou, du moins, de savoir qu'en attendre.

III- La pépinière au quotidien

Devant la difficulté constatée à mesurer un impact de la pépinière, et afin d'aller au delà des discours habituels et des lieux communs, nous avons voulu étudier plus en détail les relations entre la pépinière d'entreprise et le créateur, pour identifier et comprendre les mécanismes qui sont à l'œuvre dans cette relation. Pour cela, nous avons rencontré les différents acteurs au sein de la pépinière. Nous avons d'abord visité une quinzaine de pépinières à travers toute la France et rencontré leurs directeurs¹. Nous avons aussi rencontré quelques chefs d'entreprise installés dans des pépinières visitées qui nous ont parlé de leur expérience au sein d'une telle structure².

Dans un deuxième temps, afin de rassembler davantage de témoignages et de systématiser les informations recueillies, nous avons procédé à des entretiens téléphoniques avec des chefs d'entreprises qui sont installés ou sont passés par les pépinières que nous avons visitées. Nous avons pu ainsi rassembler une cinquantaine de témoignages de chefs d'entreprises, en passant environ une demi-heure par entrepreneur et en l'interrogeant essentiellement sur ses relations avec la pépinière. Nous avons essayé d'identifier les problèmes qu'il a pu rencontrer, qui font partie du champ d'action possible d'une pépinière, et qui auraient pu ou ont été évités grâce à la pépinière.

De toutes ces discussions, il est ressorti trois points principaux :

- l'immobilier fonctionne comme un produit d'appel pour les chefs d'entreprise.
- l'accompagnement reste flou dans encore beaucoup de pépinières, alors que nous avons pu identifier dans ce domaine des besoins propres à certains profils de chefs d'entreprise.
- la vie collective au sein de la pépinière est un aspect mis en avant et plébiscité par les chefs d'entreprises, ce qui était inattendu.

III-1-L'importance primordiale de l'immobilier

L'aspect immobilier est essentiel pour la pépinière et il fonctionne comme un véritable produit d'appel auprès du chef d'entreprise. Pour le directeur, il s'agit aussi d'un aspect important, qui peut accaparer beaucoup de son temps.

Les bâtiments de la pépinière attirent les chefs d'entreprise à la recherche d'une solution immobilière adaptée. Il est ressorti de nos entretiens avec les créateurs d'entreprise que la pépinière est une réponse simple et avantageuse à une des premières préoccupations qu'ils rencontrent au moment de créer leur entreprise : où s'installer ?

¹ Pour certaines de ces pépinières nous avons pu bénéficier d'un travail sur le développement territorial mené parallèlement par un mastérien de l'ENGREF en stage à CdF, M.Elias.

² Les pépinières visitées sont les suivantes : la pépinière de Tourcoing (Nord), les pépinières de Fresnes, de Cergy, de Neville, de Suresnes et de Montesson (Ile de France), les pépinières de Nantes et Saint-Nazaire, d'Albi, d'Alès, de Roanne, de Caen et de Troyes.

Nous avons aussi visité, à titre de comparaison, d'autres types de structure : les Novacités à Lyon, l'ESTIA à Biarritz, l'incubateur technologique de Caen, l'incubateur de Télécom Paris, l'incubateur de Midi-Pyrénées.

L'offre de la pépinière est particulièrement bien adaptée aux besoins d'un créateur d'entreprise en termes de surface. Il s'agit de petits locaux, des bureaux de 30m² ou des ateliers de 50m², alors que l'offre privée concerne généralement de plus grandes surfaces. De plus, les acteurs privés de l'immobilier sont assez réticents à accueillir de jeunes entreprises qui n'ont pas commencé leur activité : ils veulent davantage de garanties. L'offre de la pépinière est de ce point de vue beaucoup plus souple, puisqu'elle propose des baux précaires renouvelables.

Ensuite, évidemment, joue l'aspect financier : les loyers de la pépinière sont généralement en dessous du prix du marché (le rabais proposé ne doit légalement pas dépasser 20% du prix du marché). Par ailleurs, les services proposés au sein du bâtiment répondent à des besoins réels des jeunes entreprises, qui n'ont pas encore les moyens de s'équiper ni encore d'activité suffisante pour les rentabiliser.

Au total, pour plus des trois quarts des chefs d'entreprise interrogés, c'est pour les locaux qu'ils sont entrés en pépinière, même après qu'on leur ait présenté les autres avantages d'être en pépinière : l'accompagnement, la présence des autres créateurs...

III-2- Un accompagnement minimum ?

Le directeur de pépinière est chargé, entre autres, de l'accompagnement des chefs d'entreprise, cette composante de l'offre de la pépinière qui la distingue d'une simple offre immobilière. Nous allons tout d'abord voir ce qui est prescrit en termes d'accompagnement dans la norme AFNOR avant de voir ensuite ce que fait le directeur de pépinière en pratique.

a) La norme AFNOR

Une norme « AFNOR NF Services Pépinières » est apparue en 1997 à la suite d'une démarche d'une association des directeurs de pépinières à l'échelle nationale, l'association ELAN. Elle tente de définir la mission des pépinières et le métier de directeur de pépinière d'entreprises, en reprenant les points essentiels que l'on serait en droit d'en attendre. Cette norme est apparue en réaction à un certain nombre de structures qui se sont créées et se sont appelées pépinières alors qu'elles se contentaient de louer des locaux, parfois à des entreprises de tous âges.

La norme est en fait aujourd'hui encore peu répandue puisque seulement 30 pépinières sont certifiées. Cependant, elle tend à se propager puisque nous avons rencontré de nombreuses pépinières en cours de certification, généralement suite à la demande de leur tutelle.

Cette norme revient donc sur des points essentiels pour une pépinière. Elle préconise un âge limite de 5 ans pour les entreprises installées en pépinière, de même qu'un minimum d'accompagnement et de formalisation de ce dernier :

- l'accompagnement doit faire l'objet d'une convention spécifique dans laquelle le chef d'entreprise s'engage à se plier à certaines procédures prédéfinies.

- le directeur ne doit pas se contenter de rencontres informelles mais doit également planifier avec le chef d'entreprise une réunion trimestrielle au cours de laquelle ce dernier doit présenter au directeur un état de son activité. Les éléments à présenter ne sont toutefois pas clairement identifiés : il peut s'agir de tableaux de bords, de comptes de résultats, de bilans financiers...

Les autres missions du directeur de pépinière sont également précisées dans la norme. Ainsi, il a à sa charge l'animation de la pépinière, c'est-à-dire l'organisation de rencontres destinées aux entrepreneurs hébergés dans la pépinière. Il peut s'agir de « pots de l'amitié » organisés en l'honneur d'un nouvel arrivant aussi bien que d'un débat thématique animé par un expert. La norme prévoit également qu'il mette à la disposition des entrepreneurs hébergés son réseau personnel, les interlocuteurs qu'il connaît et qui peuvent être utiles aux créateurs.

La norme permet ainsi de clarifier certains points et de formaliser des pratiques répandues en instaurant des procédures claires. Cependant, nous avons entendu un discours très différent de la part des directeurs de pépinières à propos de l'accompagnement qu'ils proposent.

b) L'accompagnement proposé dans la pratique par le directeur de pépinière

En effet, il ressort de nos rencontres avec les directeurs de pépinière que l'accompagnement qu'ils peuvent proposer est de fait très limité, d'abord pour des raisons d'emploi du temps :

- les directeurs ne sont pas toujours à temps plein sur la pépinière (certains ne sont présents qu'un jour par semaine).
- l'aspect logistique de la pépinière, l'entretien des locaux, les réparations et la gestion des baux, leur prend un temps considérable ; le directeur s'occupe aussi de chercher des solutions immobilières pour préparer la sortie des entreprises qu'il héberge actuellement.
- le directeur doit aussi s'occuper de la prospection de nouveaux projets pour remplir la pépinière ; ce rôle de prospection ne fait pas partie de ses missions définies au départ mais est apparu ensuite puisqu'il rend des comptes en termes de remplissage de sa pépinière.

Un autre facteur pour expliquer le faible accompagnement observé est le fait que les chefs d'entreprises eux-mêmes sont peu demandeurs. La majorité se sont, comme on l'a vu, installés dans la pépinière pour ses locaux et, une fois installés, n'attendent plus grand-chose de la pépinière. Ils disent qu'ils n'ont plus de temps, ils le passent à travailler et ne voient pas ce qu'un directeur de pépinière peut leur apporter. Ils considèrent généralement le directeur de pépinière comme un « propriétaire », plus que comme un facilitateur. Les directeurs de pépinières certifiées nous ont dit avoir du mal à imposer le rendez-vous trimestriel de la norme : ce serait pour les créateurs un maximum exigible.

De nombreux directeurs de pépinières préfèrent ainsi pratiquer la politique de la porte ouverte et répondre à des questions ponctuelles et précises des chefs d'entreprises plutôt que de leur imposer des rendez-vous formels. Ils interviennent alors davantage en tant que « pompiers » quand l'entreprise va mal et qu'il y a le feu que comme « débroussaillers » qui faciliteraient l'installation de l'entreprise et dégageraient le terrain pour éviter des erreurs.

Mais nous avons aussi observé d'autres comportements, plus directs. Ainsi, dans la pépinière de Tourcoing, déjà citée, l'accompagnement est présenté au chef d'entreprise au moment de son admission dans la pépinière comme obligatoire. Il s'engage à respecter un rendez-vous mensuel avec le directeur de pépinière, au moins dans les premiers temps. Une entreprise qui estimait n'avoir pas besoin de l'aide du directeur a même dû quitter la pépinière avant la fin de son bail.

La norme est mise en place à la demande de la tutelle, qui finance cette certification, car elle y voit une garantie de qualité, en particulier pour l'accompagnement qui est proposé. Mais il

apparaît que la norme n'éclaircit que très peu le quotidien du directeur de pépinière. En effet, elle définit un cadre mais pas son contenu. Ainsi chaque responsable de pépinière certifiée procède selon une trame commune, mais nous avons observé en pratique dans les pépinières des manières très différentes d'appliquer la norme. Nous avons vu en l'occurrence des pépinières certifiées qui se contentent d'un accompagnement annuel. Nous avons aussi vu des directeurs de pépinières passer un temps considérable avec quelques entreprises qui ont besoin de leur aide.

Nous avons vu que, pour expliquer la faiblesse de l'accompagnement qu'ils exercent en pépinière, les directeurs avancent le fait que les chefs d'entreprise ne sont pas intéressés par ce qu'il leur propose. L'enquête que nous avons menée auprès des chefs d'entreprise nous a révélé l'inadéquation entre l'accompagnement proposé, en particulier par la norme, et leurs besoins, que ce soient des attentes formulées ou des besoins cachés.

III-3- Les besoins du créateur

La pépinière est avant tout un cadre de vie pour les chefs d'entreprise : l'accompagnement pour eux est ponctuel et peu valorisé. Leur quotidien dans la pépinière se compose d'échanges avec leurs voisins, qui font eux aussi l'expérience, parfois difficile, de créer leur entreprise. Ces aspects de la vie collective en pépinière étaient très peu présents dans les discours que nous avons entendu jusqu'à ce que les chefs d'entreprises nous en parlent comme un point fort de la pépinière.

L'enquête téléphonique que nous avons menée auprès des chefs d'entreprises nous a permis de constater qu'ils ont des besoins très variés en terme d'accompagnement et aussi qu'ils n'ont pas les mêmes attentes en ce qui concerne la vie collective en pépinière. Cela est en partie dû au fait qu'ils ont des profils et un vécu différent avant d'entrer en pépinière.

a) Différents degrés d'accompagnement et de participation

Il est facile de repérer lors d'une étude téléphonique quel est le degré d'implication et de participation d'un créateur dans une pépinière. Il nous est apparu que le manque de temps que rencontrent tous les créateurs n'est généralement pas un obstacle au partage d'expérience dans la pépinière car ce partage permet aussi d'économiser ce temps précieux.

Nous avons recensé différents niveaux de besoins en accompagnement des créateurs et aussi d'implication dans la vie de la pépinière. Nous les avons regroupés en différents paliers, présentés ci-après.

- *le « degré zéro »* : les personnes ne veulent pas d'accompagnement ni d'interactions avec les autres créateurs. C'est le cas, par exemple, de chefs d'entreprise qui sont uniquement intéressés par la solution immobilière proposée par la pépinière.

Au delà de ce premier degré, en ce qui concerne l'accompagnement et le suivi exercé par le directeur, on peut distinguer :

- *« Le minimum syndical »* : les créateurs sont conscients qu'ils doivent certaines choses à la pépinière qui les accueille et s'y plient de plus ou moins bonne grâce. Ils ne voient pas forcément d'intérêt dans les réunions individuelles ou de groupe mais s'efforcent d'y participer.

- *Au coup par coup* : Les créateurs ont besoin de temps en temps d'une information sur un point précis ou de conseils lors d'une phase critique. Ils apprécient la disponibilité du directeur de la pépinière, sa capacité à faire vivre un réseau et à donner des conseils pertinents.

- *Accompagnement régulier* : Les créateurs apprécient les points réguliers car c'est pour eux l'occasion de recueillir un avis extérieur sur leur entreprise, de recevoir des suggestions et des conseils de quelqu'un qui a beaucoup d'expérience. Ils passent aussi à l'occasion pour demander des conseils ou des informations précises.

- *Assistance* : les créateurs se sentent perdus face à cette grande aventure qu'est la création d'entreprise. Il leur manque des connaissances en gestion d'entreprise et/ou en activité commerciale. Ils ont besoin d'une structure et d'un cadre qui leur facilite cette tâche et les soutiennent aussi bien en termes de compétences que psychologiquement.

En ce qui concerne cette fois la vie intrinsèque de la pépinière et la vie en commun des créateurs, nous avons distingué plusieurs composantes de cette vie collective :

- *Convivialité* : On entend souvent les créateurs insister sur l'importance de ne pas être seul lorsqu'on crée son entreprise. Il n'est pas rare de trouver une pépinière pleine le week-end ou tard dans la journée. Il s'agit essentiellement de présence physique et morale : les créateurs sont rassurés de n'être pas isolés et de pouvoir discuter avec d'autres créateurs.

- *Les « trucs et astuces »* : Pour des questions « classiques », les créateurs s'adressent à leurs voisins dans la pépinière qui ont davantage de bouteille. Il peut s'agir par exemple de savoir comment remplir sa première déclaration de TVA. Ils ont donc en un temps record un document type, une information. C'est généralement un échange de bons procédés qui fonctionne dans les deux sens.

- *Accès à un réseau* : Les créateurs voient la pépinière, autant le personnel que les autres créateurs, comme un gigantesque réseau qu'ils peuvent solliciter. Ils s'en servent aussi bien pour leur carnet d'adresse, que pour faciliter d'autres aspects de la vie de l'entreprise (dossiers administratifs...)

- *« Business »* : on a pu observer des entreprises qui se rapprochent par affinités et par secteur quand elles sont complémentaires et qui travaillent main dans la main. Plus généralement, la pépinière peut permettre à des entreprises de faire de « l'alimentaire », de réaliser un premier chiffre d'affaire auprès des autres entreprises en pépinière. Cela permet aux entreprises qui s'offrent ces services de louer des compétences qu'elles n'ont pas, comme ceux d'un graphiste par exemple.

- *Conseils* : certains créateurs en pépinière sont des « routards de la création » ou ont été des managers. Il n'y a pas grand-chose à leur apprendre du point de vue gestion et création d'une entreprise, mais ils sont en revanche prêts à partager leur expérience et à dispenser des conseils à leurs voisins.

b) Une typologie de créateurs

Il est ressorti de nos entretiens que les créateurs ont des profils différents et que ces profils déterminent les souhaits des créateurs en matière d'accompagnement et de vie collective. Nous avons essayé de construire une typologie de chefs d'entreprise qui, sans prétendre à

l'exhaustivité, représente assez bien le panorama de créateurs que nous avons interviewés ou rencontrés.

Les attentes des créateurs que nous avons interviewés, avant qu'ils entrent en pépinière, étaient de trois natures :

- ceux qui ont été attirés par l'offre immobilière qui est proposée par la pépinière mais qui n'ont pas d'attentes précises en matière d'accompagnement ou d'ambiance sur place (« opportunistes »).
- ceux qui recherchent la présence d'autres créateurs dans la pépinière, généralement pour ne pas être seuls.
- ceux qui ont des besoins en accompagnement importants et qui recherchent de l'aide de la part du personnel de la pépinière, mais ils n'ont pas forcément conscience de ce que peuvent leur apporter les autres créateurs.

Nous avons regroupé les créateurs rencontrés dans les profils suivants, selon le degré d'accompagnement qu'ils souhaitent et leur participation à la vie collective de la pépinière. Nous nous sommes basés sur les résultats de nos entretiens téléphoniques. Ces profils correspondent à une expérience et un vécu commun. Ils sont recensés dans le tableau suivant (figurent en gras les niveaux observés les plus fréquents).

Profil de créateur	Réalité de l'accompagnement	Participation à la vie de la pépinière
L'opportuniste	Niveau zéro	Niveau zéro
Celui qui est déjà suivi par une autre structure que la pépinière	Niveau zéro , Minimum syndical, coup par coup, séances régulières, assistance	Convivialité, trucs et astuces, réseau, business
Le routard de la création d'entreprises	Minimum syndical, coup par coup , séances régulières	Convivialité , réseau, business, parrainage
L'ancien cadre d'entreprise qui reste dans son secteur	Minimum syndical, coup par coup , séances régulières	Convivialité, business
Le « technicien » (*)	Minimum syndical, coup par coup, séances régulières	Convivialité, trucs et astuces , réseau
Le novice complet	coup par coup, séances régulières, assistance	Convivialité, trucs et astuces , réseau, business

(*) Par « technicien », nous entendons la personne qui connaît et maîtrise son produit et lance son entreprise. Il a généralement des contacts et un produit mais manque de notions de gestion. « L'ancien cadre » en a fait l'expérience dans son ancien poste.

Les cases que nous avons transcrites ne sont pas fermées : nous ne voulons pas mettre un créateur dans une case. Tout comme il y a différents profils à l'entrée de la pépinière, les créateurs au cours du temps passé en pépinière évoluent dans d'autres types : ainsi « le novice » aura de moins en moins de besoin de conseils mais sera par contre d'autant plus à

même d'en donner aux créateurs entrés entre-temps. On peut donc rajouter un profil qui caractérise cette dynamique et complète le panorama :

Le novice après quelques années en pépinière	Minimum syndical, coup par coup, séances régulières	Convivialité, trucs et astuces, réseau, business
--	--	---

Nous voulons, avec cette typologie, souligner que les créateurs d'entreprise ont des profils, des besoins différents, et qu'il nous semble d'autant plus difficile de leur proposer un accompagnement standard.

Lorsque nous l'avons soumise aux directeurs de pépinières, cette classification a reçu un accueil positif. En revanche, ses conséquences peuvent être très importantes pour une pépinière et plusieurs directeurs nous ont dit que nos conclusions, même vraies, les mettent en porte-à-faux. En effet, en levant une partie du voile qui recouvre le métier de directeur de pépinière, elle révèle aussi qu'il y a des entreprises qu'il ne peut pas aider et donc n'aide pas, soit parce qu'elles ne le veulent pas, soit parce qu'elles n'en ont pas besoin. Nous verrons dans la suite quelles propositions cette classification vient soutenir.

III-4- Sélection à l'entrée et « menu » de services

Les différents points que nous ont révélés nos entretiens avec les chefs d'entreprise, et la construction de la typologie nous ont conduit à nous poser plusieurs questions sur ce qui est proposé en pépinière. Nous en avons fait part aux directeurs des pépinières dont nous avons interrogé les chefs d'entreprise dans une note jointe en annexe.

Cette étude a notamment fait ressortir un point important, souvent sous-estimé dans le discours sur les pépinières : l'importance de la vie collective. Un enjeu essentiel pour le directeur de pépinière est donc l'animation de la structure. Comment encourager les chefs d'entreprises à partager leurs expériences, voire davantage ? Des directeurs ont en cela de très bonnes initiatives, qui gagneraient à être échangées dans les réseaux de pépinières, régionaux ou nationaux, qui sont en train de se former. Entre autres, les pots d'accueil, qui permettent aux nouveaux arrivants de se présenter aux autres entreprises de la pépinière devraient être des réflexes, des habitudes. Cependant, c'est une pratique qui n'est pas encore répandue dans toutes les pépinières que nous avons visitées.

L'importance de la vie collective, qui somme toute est le point qui arrive juste derrière l'immobilier pour les chefs d'entreprise, nous porte à penser que le mélange des générations d'entreprises dans une pépinière peut être bénéfique. Les pépinières généralistes qui accueillent des entreprises au-delà de l'âge limite de cinq ans sont généralement critiquées par les autres. Pourtant, intégrer dans les locaux des chefs d'entreprise ayant déjà une première expérience peut apporter plus de richesse, pour autant qu'ils acceptent de participer à la vie commune. Ils ont d'ailleurs plus de temps à consacrer aux jeunes qu'un vieux routard qui se lance dans une nouvelle aventure.

La variété des profils pose aussi la question fondamentale de la sélection à l'entrée de la pépinière : faut-il privilégier un profil plutôt qu'un autre ? Il y a les débutants, qui ont besoin de davantage de soutien de la pépinière mais qui représentent aussi un risque pour cette dernière, plus élevé que pour un routard qui a déjà réussi à monter une entreprise. Faut-il sélectionner les profils selon leur aptitude à participer à la vie collective ?

Lorsque nous avons posé ces questions aux directeurs de pépinière, il est apparu deux « écoles » relatives à ces problèmes de sélection. La majorité des directeurs de pépinière considèrent les chefs d'entreprise comme des « clients », à qui l'on propose un accompagnement, mais qu'il ne faut surtout pas forcer. Ils sont donc disponibles pour les entreprises mais ne vont pas susciter l'accompagnement chez le créateur si celui-ci n'y a pas pris goût. L'autre école met plus en avant la notion de « service public » : les directeurs considèrent les chefs d'entreprises débutants comme des « élèves » à qui il faut donner un minimum, les bases. Ils imposent donc des réunions régulières aux chefs d'entreprises, du moins dans un premier temps. Ce que l'on a observé c'est que les entreprises traitées comme cela réagissent beaucoup mieux à l'accompagnement et sont beaucoup plus réceptives.

Il apparaît finalement que les besoins des créateurs sont à la fois différents selon leur profil et le temps. Il faudrait donc proposer plusieurs menus d'accompagnement qui s'adaptent à leurs besoins et qui évoluent avec le temps plutôt qu'un plat unique de rendez vous trimestriels comme la norme le préconise. Il semblerait qu'un accompagnement qui soit très intense au début et puis, selon la rapidité avec laquelle l'entreprise met en place son activité, diminue pour ne devenir plus que du « coup par coup », avec une réunion annuelle avec le directeur pour faire le point, serait plus adapté aux besoins de la majorité des créateurs. C'est d'ailleurs ce qui est parfois fait implicitement par les directeurs de pépinières.

Il ressort de tout cela une inadéquation entre la norme unifiée et les créateurs qui ont des besoins très variés. Le directeur, entre ces deux contraintes, peut se contenter d'un minimum qui satisfasse plus ou moins tout le monde.

IV- Différents idéaux-types de pépinières

L'étude de terrain que Charbonnages de France nous a permis de réaliser a enrichi notre connaissance des pépinières. Mais les différents éléments que nous avons pu collecter sur le terrain divergent tant par leur origine (directeurs de pépinière, créateurs d'entreprise en pépinière ou y ayant séjourné, élus locaux...), par leur thème (accompagnement, gestion des locaux, vie collective...) que par la position de l'interlocuteur. Afin d'exploiter correctement ces informations, il nous a donc fallu schématiser, modéliser l'action d'une pépinière.

Les deux idéaux-types de pépinière que nous proposons ci-après sont axés sur la présence, a contrario l'absence, de critères d'évaluation quantifiés de la gestion de la pépinière. Historiquement, les critères d'évaluation ont en effet joué un rôle charnière dans la vie des pépinières. Comme nous l'avons déjà mentionné, les premières pépinières françaises sont apparues peu de temps après que les premières pépinières aient fait leur apparition aux Etats-Unis. Les élus locaux soucieux de l'emploi et du développement économique de leur territoire ont choisi de faire feu de tout bois, et de reprendre sans attendre cette idée prometteuse.

Ce faisant, ils ne disposèrent d'aucun recul, d'aucun historique, ne sachant pas non plus ce que l'on pouvait raisonnablement en attendre. Outre ce manque de visibilité quant aux effets de l'action engagée, personne ne savait non plus comment mener correctement cette action : le métier de directeur de pépinière était à définir.

C'est donc en l'absence de repères précis que les premières pépinières sont apparues en France. Après quelques années de balbutiement, quelques erreurs de jeunesse, les premiers bilans ont pu être établis.

Les effets à l'échelle du territoire, en termes d'emploi notamment, n'ont pas été significatifs. Ceux qui espéraient que la structure devienne financièrement autosuffisante ont été déçus : une subvention d'équilibre annuelle est nécessaire à la survie de la pépinière. Les élus locaux ont ainsi été confrontés à des externalités positives difficilement mesurables d'une part, et à une gestion parfois hasardeuse d'autre part.

C'est dans ce contexte qu'ils ont été amenés à introduire les critères quantifiés d'évaluation de la gestion de la pépinière sur lesquels se basent les deux idéaux-types suivants, dénommés « pépinière standardisée » et « pépinière impliquée ».

IV-1- La pépinière « standardisée »

Lorsqu'un produit ou une idée en est à son commencement, il est naturel que différentes « versions » de ce produit ou de cette idée soient essayées. Une fois ces différents tests effectués, il convient néanmoins de ne plus se disperser et de s'atteler à ne reproduire que l'exemplaire le plus réussi. C'est dans cette optique qu'un certain nombre de critères ont été édictés afin d'encadrer l'action des pépinières.

a) Les indicateurs de « bonne » gestion d'une pépinière

Ces indicateurs se sont tout d'abord concentrés sur la gestion interne de la pépinière : ses effets externes, nous l'avons vu, sont difficilement appréciables. C'est seulement par la suite qu'une norme est venue les enrichir.

Le **taux de remplissage** d'une pépinière est l'un des indicateurs les plus manifestes de l'activité d'une pépinière. Il correspond à la surface occupée par les entreprises en pépinière rapportée à la surface disponible pour accueillir ces entreprises.

Un fort taux d'occupation indiquera que les moyens mis à la disposition des entrepreneurs sont pleinement utilisés. Un taux d'occupation important garantit également à la pépinière plus de revenus liés aux loyers perçus, soit une subvention d'équilibre à fournir d'autant moins grande.

Surveiller le taux d'occupation d'une pépinière est ainsi un bon moyen de prévenir certaines dérives qui ont pu se produire par le passé, en évitant que seuls quelques privilégiés profitent de la pépinière (bâtiment, matériel et personnel) et que la commune d'accueil souffre de faibles rentrées. Généralement, les objectifs fixés en matière de taux d'occupation s'échelonnent de 90% à 100%.

Si le taux de remplissage permet d'évaluer le nombre d'entrepreneurs accompagnés par la structure, le **taux de survie à 5 ans** permet quant à lui d'évaluer la qualité de l'accompagnement qui y a été dispensé. Il correspond au nombre d'entreprises toujours en activité 5 ans après leur création, rapporté au nombre d'entreprises âgées d'au moins 5 ans suivies ou ayant été suivies par le personnel de la pépinière.

Ce taux de survie est à comparer au taux de survie national, à savoir 50%. Le taux de survie observé en pépinière dépasse bien souvent 80%. On pourrait en conclure, un peu hâtivement, que 50 % des entreprises passées en pépinière auraient survécu sans la pépinière et que les 30 % supplémentaires sont autant d'entreprises sauvées par la structure.

Outre ces deux premiers indicateurs, il convient également de considérer un troisième indicateur, **l'âge des entreprises hébergées**.

Une pépinière pourrait en effet avoir un taux d'occupation de 100%, un taux de survie à 5 ans de 100%, mais n'avoir dans ses locaux que des entrepreneurs ayant créé leur entreprise une dizaine d'années auparavant et n'ayant aucune intention de quitter cette structure accueillante.

La vocation première d'une pépinière est de venir en aide aux créateurs d'entreprises, et non aux entrepreneurs en général. Cela conduit à se fixer une limite d'âge maximale : celle le plus souvent retenue est 5 ans, en écho au taux de survie à 5 ans.

b) Une normalisation des pépinières

En sus de ces indicateurs, une norme NF est comme nous l'avons vu, depuis peu apparue dans le monde des pépinières. Son origine n'est pas à rechercher du côté des élus désirant contrôler les directeurs de pépinière mais chez les directeurs de pépinière eux-mêmes.

En effet, ce métier nouveau n'avait jusqu'alors aucun cadre. Faute d'être connu, le métier de directeur de pépinière n'était pas reconnu. Certains se sentaient donc naturellement lésés, d'autant plus que d'autres directeurs, moins méritants à leurs yeux, avaient le même statut qu'eux.

Cette norme a donc été créée pour rappeler les principes de base d'une pépinière et, pour chaque objectif à poursuivre, a également énoncé ce qu'il convenait de faire pour y parvenir.

c) La « pépinière standardisée » et ses limites

Nous appellerons pépinière « standardisée », une pépinière qui adopte ces différents indicateurs chiffrés, qui fait les efforts nécessaires pour obtenir la norme NF et satisfaire aux objectifs chiffrés qui lui ont été fixés.

Nous avons observé que derrière une apparente clarté, ce modèle montre en fait très vite ses limites.

- *Tout d'abord, les indicateurs chiffrés présentent de nombreux effets pervers.*

Un directeur de pépinière à qui l'on demande d'obtenir un taux de remplissage de 100% peut y parvenir, nous l'avons observé. Est-ce souhaitable ?

Un responsable de pépinière motivé, parfois financièrement, pour atteindre ses objectifs va tout faire pour y parvenir, c'est-à-dire notamment accepter dans ses locaux tout entrepreneur, et ce sans trop se soucier de savoir si celui-ci a besoin d'aide ou s'il peut lui fournir l'aide dont il a besoin. Et ce jusqu'au jour où, son objectif atteint, un créateur ayant vraiment besoin d'aide se présentera à l'entrée d'une pépinière incapable de l'accueillir.

Ainsi, pour savoir ce qui se cache derrière un taux d'occupation, il convient d'avoir en parallèle l'historique du taux d'acceptation des dossiers présentés. Quand pendant 6 mois tous les dossiers sont acceptés puis pendant 4 ans et demi tous les dossiers sont refusés, alors soit la pépinière est sous dimensionnée, soit certaines personnes hébergées n'y ont pas leur place.

Nous avons eu l'occasion à plusieurs reprises d'observer de telles modifications saisonnières dans l'acceptation des dossiers, à tel point que les directeurs concernés en viennent naturellement à parler de « promotions » de créateurs, espacées de 5 ans les unes des autres.

Le taux de survie à 5 ans peut lui aussi être détourné de son objectif premier, à savoir renseigner quant à la qualité de l'accompagnement dispensé dans la pépinière.

Quelle sera en effet l'attitude d'un directeur de pépinière à qui l'on demandera d'obtenir un taux de survie à 5 ans supérieur à 80 ou 90% ? Lorsqu'il sera confronté à deux dossiers de candidature, l'un émanant d'une personne créant pour la première fois dans un domaine qu'il connaît bien mais sans expérience en gestion d'une entreprise, l'autre étant présenté par quelqu'un ayant déjà créé, avec succès, une première entreprise, lequel de ces deux dossiers retiendra-t-il ? Celui qu'il peut aider, mais qui présente un risque d'échec important, ou celui pour lequel il sera sans doute moins utile puisque n'ayant a priori aucun problème ? La réponse qui va dans le sens du taux de réussite n'est pas forcément la plus utile aux créateurs concernés.

Pour mieux cerner l'effet de l'accompagnement proposé en pépinière sur les créateurs, il est en fait nécessaire de confronter le taux de survie des entreprises au profil des créateurs et au taux de refus des dossiers présentés. Un taux de refus important et des créateurs « naturellement favorisés » suffisent bien souvent à expliquer un bon taux de survie à 5 ans, tout comme une forte sélection à l'entrée de certains lycées explique à elle seule un bon taux de réussite au baccalauréat.

La limite d'âge imposée en pépinière est une nécessité. Les créateurs n'ont en effet généralement pas envie de quitter des locaux peu coûteux, bien situés et bien équipés. Pour autant il semble insuffisant d'en rester à une simple limite a priori.

Un taux de survie national de 50% à 5 ans ne suffit pas à légitimer que les créateurs présents en pépinière doivent y rester 5 ans. Hormis cet aspect arbitraire, une évidence s'impose : si un créateur a encore besoin d'être accompagné après 5 ans, c'est que cette durée a été insuffisante pour le rendre autonome, ce qui en soi est un certain constat d'échec pour l'accompagnement de la pépinière. Une fois que le créateur a été lancé sur de bonnes bases et qu'il a fait ses premières armes, les dés en sont jetés. Son entreprise pourra aussi bien réussir qu'échouer, mais indépendamment de lui ou de l'aide qu'il pourrait recevoir, généralement à cause d'un marché en repli ou d'une hausse de la concurrence.

Ce type de problème n'est pas celui d'un créateur d'entreprise mais celui d'un entrepreneur, et lorsqu'un responsable de pépinière héberge un entrepreneur c'est au détriment d'un véritable créateur qui attend qu'une place se libère.

Ainsi, s'il est nécessaire qu'une durée maximale de séjour soit imposée en pépinière, il serait souhaitable de fixer un objectif d'âge révélateur du temps nécessaire pour rendre un créateur autonome, qui peut être inférieur à 5 ans, et varier selon les profils de créateurs (cf chapitre II).

- *Quant à la norme NF, elle n'éclaire pas vraiment sur ce qui devrait être fait dans une pépinière.*

Les contraintes exigées sont des minimums admis de tous et généralement vérifiés dans toute pépinière, normée ou non. A titre d'exemple, pour créer l'espace de convivialité exigé par la norme, il suffit d'avoir une table permettant de réunir au moins 5 personnes.

Si aujourd'hui seulement un petit nombre de pépinières sont normées, c'est principalement à cause du coût d'obtention de la norme, jugé trop important par rapport à ce qu'elle apporte. L'autre raison est que parfois, un critère précis n'est pas rempli : il s'agit de la nécessité d'avoir un rendez-vous trimestriel formalisé avec chaque créateur.

Quand ce critère n'est pas rempli, c'est en grande partie, comme on l'a vu, parce que les créateurs ne souhaitent pas avoir ce rendez-vous. On pourrait alors être tenté d'en conclure que c'est justement ce critère qui donne sa raison d'être à une pépinière, et que ceux qui n'arrivent pas à convaincre les créateurs de l'utilité de ce rendez-vous ne méritent pas d'être des directeurs de pépinière normée.

Dans les faits, certaines pépinières normées que nous avons visitées ne pratiquaient pas systématiquement ce rendez-vous. Mais lorsqu'un auditeur de l'AFNOR réalise son étude téléphonique auprès des créateurs, ils peuvent affirmer avoir bel et bien eu ce rendez-vous. Ils savent en effet que leur pépinière risquerait de perdre sa norme, sa crédibilité auprès des élus locaux, peut-être son financement. Ils risqueraient alors de devoir partir ...

- *Enfin, l'un des inconvénients d'une pépinière « standardisée » est qu'elle est seulement régie par des indicateurs chiffrés.*

Ce qui est non quantifiable ne peut alors y être pris en compte, quand bien même cela serait d'une importance majeure pour les créateurs.

On retrouve ici la composante « vie collective » évoquée au chapitre II, qui leur est souvent plus utile que le bureau qu'ils occupent ou que la photocopieuse qu'ils utilisent. Faute de pouvoir comptabiliser le nombre de conseils, de mots de réconfort ou d'expériences

échangées chaque jour dans une pépinière, ce point, pourtant essentiel à nos yeux, reste absent des rapports d'activité.

Pourtant, dans une des pépinières visitées, régie par des indicateurs chiffrés, et où 20% du salaire du directeur est indexé sur le taux de remplissage de la structure, nous n'avons retrouvé aucune des dérives présentes dans le modèle précédent. Pour quelle raison ? Parce que le directeur de pépinière, son assistante, et bien d'autres avec eux s'impliquent personnellement dans la vie de la structure.

C'est ce qui nous amène au second idéal- type, celui de la pépinière « impliquée ».

IV-2- La pépinière « impliquée »

Une pépinière « impliquée », c'est avant tout une action mise en place par des hommes et des femmes passionnés. S'ils ont trouvé en ces lieux la possibilité d'aider les créateurs, nul doute qu'ils l'auraient également fait sans cette structure.

a) Valorisation de l'entrepreneuriat et entr'aide entre créateurs

Pour reprendre l'exemple précédent, on peut se demander ce que peut faire ce responsable de pépinière motivé mais encadré par de nombreux indicateurs, et qui dispose a fortiori d'un budget limité.

Après plusieurs années passées dans un grand cabinet d'audit, il a créé sa société (unipersonnelle) de conseil. Lorsque sa société a remporté l'appel d'offre lié à la pépinière, il a dû s'adjoindre les services d'une secrétaire. Mais au lieu de l'embaucher, il l'a incitée à créer sa propre société de secrétariat trilingue (toujours unipersonnelle), société avec laquelle il a passé un contrat.

Ce détail peut sembler anecdotique mais il ne l'est pas pour les créateurs présents sur place. Leurs interlocuteurs directs, le responsable et la standardiste, ne sont pas des salariés ou des membres de la fonction publique. Ce sont des personnes qui, comme eux, ont traversé un dédale administratif pour obtenir le statut de créateur d'entreprise. Ils se retrouvent ainsi sur un pied d'égalité propice au dialogue.

Afin d'inciter les créateurs à mieux se connaître et à plus échanger, le directeur a également pris l'initiative d'offrir aux créateurs l'inscription à un challenge sportif, et ce à condition qu'ils forment des équipes « mixtes », c'est-à-dire constituées des personnes provenant de différentes entreprises.

A nouveau ceci peut paraître anecdotique. Pour autant cette idée a permis aux créateurs de resserrer leurs liens, et permettra à tout nouvel arrivant de rapidement s'insérer. Ainsi, lorsqu'un problème se présentera à lui, il n'hésitera pas à sortir de son bureau pour savoir comment tel ou tel « collègue » aura fait face à ce même problème.

Dans les pépinières normées, organiser régulièrement des conférences et autres manifestations est une obligation. Bien souvent, les intervenants présents sont des consultants qui expliquent aux créateurs un point précis ou les rudiments d'un domaine qu'ils ne connaîtraient pas encore. Ces conférences rencontrent un succès mitigé. Même s'ils en ont choisi le thème, les créateurs trouvent généralement les techniques ou conseils prodigués inopportuns : ils n'ont

pas à faire face le jour même au problème traité. Il s'agira alors pour eux d'accroître leur culture générale, ce qu'ils n'accepteront de faire que s'ils en ont le temps.

Dans la pépinière évoquée ci-dessus, une seule conférence a été donnée par un consultant extérieur à la pépinière : les autres ont été données par l'un des créateurs dans son thème de prédilection. C'est ainsi qu'un entrepreneur évoluant dans l'informatique a informé ses collègues des possibilités offertes par les logiciels libres, gratuits et aussi efficaces que certains de leurs homologues payants.

Cette alternative ne vient généralement pas à l'esprit des responsables de pépinières. Pourtant elle est gratuite, elle permet d'accroître la cohésion entre les créateurs tout en les informant de la présence in situ d'un expert en la matière.

On voit ainsi comment quelqu'un de motivé peut parvenir à valoriser un point en général sous-estimé, à savoir l'importance de l'entraide entre créateurs dans la réussite de leur entreprise.

b) Des pépinières dotées d'une politique

Si la motivation des responsables d'une pépinière est nécessaire pour qu'elle devienne une pépinière « impliquée », certains éléments peuvent rendre cette action plus efficace.

Les indicateurs chiffrés présentés dans l'idéal-type précédent sont une nécessité pour suivre la gestion de la pépinière. Mais si suivre la gestion est une chose, poursuivre une politique en est une autre.

Le responsable d'une pépinière « impliquée » s'est ainsi donné des objectifs clairs. Il peut s'agir par exemple d'encourager les créations d'entreprises dans un domaine précis, d'aider les plus jeunes à créer leur première entreprise.

Mais il peut également s'agir d'objectifs en termes d'images. Si une ville souhaite devenir un pôle d'excellence dans un secteur, elle peut par exemple se doter d'une pépinière axée explicitement sur ce secteur. Dans la pratique, faute de créateurs en nombre suffisant, il pourra se révéler impossible de n'héberger que des entreprises du secteur. Pour augmenter ses recettes elle devra alors accueillir d'autres entreprises, devenant par la même une pépinière généraliste. Mais elle pourra néanmoins conserver son image, son potentiel d'attractivité sur le secteur concerné, sans remettre en question sa pérennité.

Les gains en termes d'image seront profitables à la commune, qui pourra alors accueillir des entreprises déjà existantes qui souhaiteraient se concentrer sur un même lieu pour former un pôle de compétitivité. Mais cette image profitera également aux créateurs présents en pépinière qui auront alors un atout supplémentaire face à leurs concurrents.

Ainsi une pépinière « impliquée » doit savoir se doter d'une ligne directrice, d'une stratégie, pour ne pas se contenter de suivre le quotidien à l'aide d'indicateurs. Cette vision à long terme nécessite un soutien fort de la part des élus locaux qui doivent accepter de s'engager pour de nombreuses années dans un projet coûteux.

Le projet ne doit pas seulement impliquer le responsable du site ou les élus en place mais l'ensemble des forces politiques, faute de quoi une élection pourrait remettre en question sa survie, l'objectif poursuivi, les efforts accomplis.

A Biarritz, nous avons eu l'occasion de visiter la pépinière de l'ESTIA. Il y a quelques années, la Chambre de Commerce et d'Industrie locale a décidé de favoriser l'apprentissage, base de tout développement économique. Elle a ainsi créé une école d'ingénieur contenant en son sein un incubateur et une pépinière centrés sur les disciplines enseignées dans l'école.

L'objectif de la pépinière s'insère donc dans un cadre plus général dont les résultats, comme ceux de l'enseignement, ne sont visibles qu'à long terme. Libéré des indicateurs habituellement utilisés, le directeur peut ainsi oeuvrer avec une plus grande facilité dans l'intérêt des créateurs qu'il héberge.

Les gains en termes d'image sont tels que des hôtels d'entreprises ont par la suite été construits sur la zone en question. Aujourd'hui, c'est l'ensemble des créateurs présents et tout le territoire qui profitent du dynamisme ainsi créé.

Pourtant à l'origine rien ne laissait présager un tel devenir : les responsables de la CCI ont dû prendre un risque pour voir leurs efforts récompensés.

c) Les « vrais » besoins des créateurs

De nombreuses divergences existent aujourd'hui, nous l'avons analysé au chapitre II, entre ce qu'une pépinière propose, ce que souhaitent les créateurs et ce dont ils ont en fait besoin.

En effet, de nombreuses pépinières se sont dotées d'une structure et d'équipements qui devaient a priori bénéficier aux créateurs. Une fois les créateurs en place, seule une partie d'entre elles ont réalisé un véritable effort pour essayer de recentrer leur offre, de s'enquérir des désirs des créateurs.

De plus, on observe bien souvent des différences entre ce qu'un créateur souhaite et ce dont il a besoin. Confrontés à des horaires chargés, les entrepreneurs souhaitent généralement des réponses immédiatement opérationnelles à des problèmes concrets. Pourtant, certains de leurs problèmes trouvent leur origine dans un manque d'organisation ou dans une absence d'anticipation.

A titre d'exemple, on peut utiliser la question du besoin en fond de roulement. Une conférence organisée en pépinière expliquera la question de manière théorique, de telle sorte que les créateurs n'y verront rien de plus que ce qu'ils auraient pu lire dans un livre.

Un créateur souhaiterait en revanche avoir un exemple de lettre de relance et un fichier informatique lui permettant de suivre sa facturation. En effet, le besoin en fond de roulement s'accroît avec le poste client, qui est d'autant plus important que les clients payent tard. De nombreux entrepreneurs ont ainsi échoué faute d'avoir relancé leurs clients...

Ce qui conviendrait le mieux à un créateur serait sans doute une solution mixte. A l'occasion de son entrée en pépinière, on demanderait au créateur un prévisionnel sur lequel il devrait se baser. On l'inciterait ensuite à se tourner vers ses « collègues » pour obtenir les fichiers et les lettres dont il aura besoin. Plus tard, si le créateur se montre quelque peu réticent à effectuer ces tâches administratives, on pourrait l'inviter à rencontrer un ancien entrepreneur ayant perdu son entreprise à cause de cette même négligence.

Cet exemple permet de se rendre compte des efforts qu'il convient de faire pour cerner les besoins d'un créateur et pour lui en faire prendre conscience.

Les besoins en question concernent non seulement l'accompagnement, mais aussi l'immobilier, les services proposés et la vie collective. En outre, il ne faut pas oublier qu'un créateur a de tels besoins non seulement pendant qu'il réside en pépinière, mais également avant et après son passage en ces lieux.

Ainsi, il serait inutile d'investir dans une pépinière pour répondre à un besoin immobilier au moment de la création si, une fois que les entrepreneurs sortent des locaux, ils doivent quitter le territoire faute d'un immobilier adapté. De nombreuses communes françaises ne se sont en effet pas aperçues que les créateurs qu'ils attirent et aident sur leur territoire partent quelques années après faute de place, anéantissant ainsi les moyens humains et financiers engagés.

Un tel besoin a été pris en compte à la pépinière de Tourcoing. Le responsable en place a su convaincre les élus locaux de l'intérêt de poursuivre l'initiative en créant par la suite des hôtels d'entreprises pour héberger les entreprises sortant de la pépinière.

En amont, il a par ailleurs été mis en place dans cette pépinière et dans toutes celles que regroupe le réseau des Ruches du Nord un programme permettant aux porteurs de projets de mieux se préparer pendant la période précédant la création.

Sur place, le directeur a développé une méthode assez personnelle pour aider les créateurs. Constatant que ceux-ci ne réfléchissent que lorsqu'ils sont « dos au mur », au lieu d'essayer vainement de les empêcher de commettre des erreurs, il les incite à agir en attendant le moment où le créateur se rendra compte qu'il a un problème. Il pourra intervenir à temps, gagnant par là-même la confiance du créateur.

En matière de convivialité, on peut également noter que cette pépinière est la seule que nous ayons visitée à avoir pressenti l'intérêt d'une cuisine. Ce détail architectural permet aux créateurs surchargés de se restaurer tout en discutant, bien mieux que ne le ferait une simple machine à café.

Si cerner les attentes des créateurs est un enjeu majeur de la pépinière « impliquée », cet exemple montre bien que seule l'expérience et l'ouverture des personnes en place permettent d'y parvenir.

Ce second idéal-type nous est apparu comme étant une évolution possible de certaines pépinières qui précédemment suivaient le premier modèle.

Il nécessite une plus forte implication des acteurs engagés, un effort d'analyse poussé, et ses résultats ne se mesurent ni à court terme, ni de manière chiffrée. L'évaluation nécessaire d'une telle pépinière devant se faire en regard des objectifs poursuivis et non à l'aide des indicateurs habituels, il est d'autant plus difficile de légitimer les décisions la concernant, au risque de voir cette structure disparaître un jour.

V- Des évolutions possibles

L'objet de notre étude n'était ni de recenser les différentes pratiques des pépinières françaises, ni même de parvenir à modéliser comment ces pratiques peuvent conduire à différents types de structure. Ces étapes n'étaient que des intermédiaires.

Il s'agissait en fait d'éclairer Charbonnages de France sur cet outil encore aujourd'hui méconnu qu'est une pépinière d'entreprises et, dans la mesure du possible, d'émettre des recommandations quant à l'emploi de ces structures dans le cadre de la réindustrialisation des anciens bassins miniers.

Pour mener à bien cette mission, nous avons tout d'abord utilisé les riches informations recueillies à travers la France afin de synthétiser un certain nombre de constats presque unanimement admis.

V-1 Des diagnostics partagés

a) Une motivation essentielle : l'offre immobilière

En premier lieu, il convient de rappeler la première raison pour laquelle un créateur d'entreprise se tourne vers une pépinière : pour profiter d'une offre immobilière.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les entreprises présentes en pépinière sont généralement des micro-entreprises, voir des entreprises unipersonnelles. Les besoins immobiliers de telles entreprises sont relativement limités : tout au plus un bureau de 30 à 50 m².

Parallèlement à ce besoin réduit, les investisseurs privés voient dans ces entreprises un risque élevé : rappelons que 50% de ces entreprises ne passent pas le cap de la cinquième année. La conjugaison de ces deux éléments explique au moins en partie la défaillance de l'offre immobilière privée à destination des entreprises de petite taille.

Ce constat se vérifie uniformément à travers la France, tant dans les grandes villes que dans les petites communes.

b) L'avant et l'après pépinière : quelle prise en charge ?

Dans un second temps, nous pouvons observer que le découpage temporel proposé par les pépinières est arbitraire.

Contrairement à l'idée répandue selon laquelle les pépinières créent des entreprises, ces structures n'accueillent en fait aucun porteur de projet mais seulement des entreprises déjà créées peu de temps avant leur entrée.

Si les projets les plus innovants trouvent parfois leur place dans un incubateur technologique, quelqu'un qui se présenterait en pépinière pour créer une « simple » entreprise de services se verrait probablement renvoyé vers la Chambre de Commerce et d'Industrie la plus proche afin d'y accomplir les formalités d'usage.

Alors seulement il pourra se présenter en pépinière. Et si, faute de conseils, il a créé une SARL à la structure beaucoup plus lourde qu'une société unipersonnelle, c'est lui qui en fera les frais...

L'après pépinière est également problématique. Les problèmes qu'un créateur aura pu rencontrer dans sa cinquième année pourront se poser encore ensuite et ce sans qu'il bénéficie d'aucun traitement privilégié.

c) L'accompagnement, un contenu et des modalités problématiques

L'accompagnement tel qu'il est aujourd'hui proposé pose, comme on l'a vu, de nombreux problèmes .

Un directeur de pépinière n'a en particulier ni la légitimité ni le statut pour donner des conseils à un créateur d'entreprise, comme pourrait le faire un consultant professionnel. Lui-même n'ayant généralement pas créé d'entreprise les remarques de sa part peuvent sembler peu fondées au créateur. De plus, une aide trop soutenue pourrait être taxée de gestion de fait, le créateur pouvant alors se retourner contre lui en cas de difficultés.

L'accompagnement occupe ainsi une place paradoxale dans les pépinières. Tout le monde suppose que les créateurs ont besoin d'aide mais presque personne ne sait quoi faire, et ceux qui sauraient ne pourraient le faire. Mais puisqu'il faut aider les créateurs, ceux-ci doivent se plier aux rendez-vous périodiques exigés par la norme, qui, comme nous l'avons souligné, ne répondent pas vraiment à leurs besoins.

d) Directeur de pépinière, un métier à définir et valoriser

Le métier de directeur de pépinière n'est toujours pas correctement défini.

La norme censée rendre compte de leur activité quotidienne reprend les différentes procédures administratives souvent effectuées par l'assistante du directeur, l'accompagnement qui doit être dispensé aux créateurs ... en omettant de préciser qu'il passe souvent une bonne partie de son temps à régler des problèmes d'entretien du bâtiment..

Nous avons ainsi été confrontés à des directeurs « hommes à tout faire », à des gestionnaires de parc immobilier, à des accompagnateurs à temps partiel, à des adeptes de la valorisation de l'image de leur pépinière via la participation à des réceptions ...

Ce rôle reste très certainement à préciser. Les créateurs ont besoin de quelqu'un qui entretienne les locaux pour leur éviter de perdre du temps ou qui cherche à leur trouver une solution immobilière de sortie. Mais de telles actions, si elles facilitent la création d'entreprises, se doivent alors d'être poursuivies et clairement reconnues à leur juste valeur.

Enfin, l'un des principaux problèmes auquel est souvent confronté un directeur de pépinière est la reconduite de la subvention d'équilibre. Afin d'assurer la pérennité de la structure et de permettre aux créateurs de poursuivre leurs activités, les responsables en place doivent convaincre de l'intérêt de leur action. Outre le temps qu'il passe à cette tâche, un responsable de pépinière doit bien souvent recourir aux indicateurs chiffrés dont il a déjà été question. Et ce au risque de succomber à leurs effets pervers : être incapable de répondre à une demande justifiée pour avoir accepté plus tôt un entrepreneur qui n'avait pas sa place en pépinière, préférer les projets sûrs qu'il n'aidera pas à des projets plus risqués qu'il aurait pu aider à aboutir.

Face à ces divers constats, des solutions peuvent être imaginées, guidées notamment par les principes suivants :

- intégrer les créateurs et leurs entreprises de l'avant pépinière à l'après pépinière,
- rendre l'accompagnement plus pragmatique et plus flexible,
- valoriser les compétences du personnel présent en pépinière.

Ces solutions, que nous allons esquisser dans le scénario qui suit, nous semblent séduisantes même si elles ne sont sans doute pas immédiatement applicables. Nous pensons malgré tout qu'il est possible d'y parvenir progressivement, à condition de rechercher un objectif supplémentaire : l'équilibre financier.

V-2- Un modèle de pépinière hybride

a) Une structure élargie

L'une des premières dérives qui ait été observée en pépinière est la présence d'entreprises âgées de plus de 5 ans, ne souhaitaient pas quitter des locaux agréables, bien équipés et au tarif souvent avantageux. Depuis les responsables de pépinières font généralement signer des baux de 2 ans, renouvelables une fois, tout en sachant que cette durée maximale de 4 ans risque dans les faits d'être dépassée.

Mais plutôt que d'adapter le public à l'outil, ne serait-il pas plus opportun d'adapter l'outil au public ?

Ce que nous suggérons, ce sont d'abord des structures plus grandes que les pépinières actuelles.

Dans ces structures les bureaux ne seraient pas tous dédiés aux créateurs d'entreprises. En effet, elles n'auraient pas vocation à être une seulement pépinière au sens où on l'entend actuellement. Il s'agirait de l'union d'une pépinière, d'une pré-pépinière et d'un hôtel d'entreprises.

Quelques locaux pourraient par exemple être dédiés à la pré-pépinière. Gracieusement prêtés par la structure pour une durée de l'ordre de six mois, les futurs créateurs pourraient y préparer au mieux la création en profitant dès que possible de l'assistance dispensée par le responsable de l'accompagnement.

Les locaux affectés à la pépinière seraient proposés au prix du marché, sans réduction. Les différents services proposés par la pépinière seraient quant à eux facturés sans majoration. Pendant une durée de l'ordre d'un ou deux ans, le créateur bénéficierait gratuitement de l'accompagnement dispensé par le responsable.

Enfin, le reste des locaux seraient affectés à l'hôtel d'entreprises. Les tarifs seraient les mêmes que ceux pratiqués en pépinière, tant pour l'immobilier que pour les services. La seule différence entre cet espace et le précédent serait l'absence de suivi systématique, d'accompagnement.

A titre d'exemple, tout à fait indicatif, on pourrait, avec un plateau immobilier de 5000 m²(dont 4000 louables), au lieu de 1500 m², taille rarement dépassée par les pépinières, et

une surface moyenne des locaux de 50 m², avoir simultanément sur ce plateau cinq porteurs de projets en pré-pépinière, vingt entreprises en pépinière et cinquante en hôtel d'entreprise.

b) Le parcours d'un créateur

Quel serait alors le parcours d'un créateur dans cette structure ?

Initialement, il pourrait préparer son projet en pré-pépinière ou arriver directement en pépinière. En pépinière, il serait suivi par le responsable qui l'aiderait à mettre en place les outils nécessaires à la gestion d'une entreprise, qui lui fournirait les contacts dont il dispose et qui le formerait au suivi de son activité. Une fois que son produit ou son service aurait trouvé preneur, qu'il aurait su se faire une place entre ses fournisseurs et ses clients, qu'il saurait suivre, prévoir et organiser son activité, il serait apte à voler de ses propres ailes.

Il trouverait alors une place pour l'accueillir dans la partie hôtel d'entreprises de la structure : il ne s'agirait en fait là que d'un changement de statut, l'intéressé pouvant conserver le même local. L'absence de suivi systématique ne serait pas un problème pour lui puisqu'il aurait su se montrer apte à l'effectuer lui-même. Parfois, il solliciterait encore le responsable de l'accompagnement pour un contact, un renseignement, ou pour être orienté vers un créateur ayant eu à affronter tel ou tel problème.

Il pourrait rester en hôtel d'entreprise jusqu'à ce que le besoin se fasse sentir de permettre à un porteur de projet de rejoindre la pépinière, ou à un entrepreneur sorti de pépinière de rejoindre l'hôtel d'entreprise. Afin que cette sortie se passe dans les meilleures conditions possibles, le responsable devrait alors prévenir la personne en question suffisamment longtemps à l'avance de telle sorte qu'il ait le temps de trouver un autre hébergement en dehors de la structure.

Ainsi, en reprenant l'exemple chiffré précédent, on peut imaginer le parcours dans les locaux suivants :

- si chaque année 20 créateurs arrivent en pépinière, ils seront 20 à en sortir, au bout d'un an, pour rentrer dans l'hôtel d'entreprise.
- dans la mesure où chaque année 20 entrepreneurs entrent en hôtel d'entreprise, ils seront également 20 à en sortir, et, comme il y a 50 places, ils y auront donc séjourné 2 ans et demi.

Si la pépinière ne rencontre qu'un succès limité, plus de places seront disponibles en hôtel d'entreprise, et les entreprises pourront y rester plus longtemps (six ans s'il n'y a que dix entrées par an en pépinière)...

c) Une réponse à certains des problèmes constatés

Dans tous les cas, on remarque qu'une telle organisation présente de nombreux avantages :

- Les besoins du créateur ne sont pas seulement pris en compte pendant le suivi en pépinière. Cette structure permet en effet d'apporter des solutions adaptées aux porteurs de projets et aux entrepreneurs avant et après leur passage en pépinière.
- Le fait de pratiquer les mêmes tarifs en pépinière et en hôtel d'entreprises permet de retirer le frein à la sortie qui existe actuellement. Si un créateur est en pépinière, ce sera alors nécessairement pour l'accompagnement qu'il y reçoit, et pour rien d'autre. Dès lors qu'il sera

apte à évoluer par lui-même, il ne sera plus contraint de rencontrer régulièrement le responsable.

- Outre l'immobilier, le second point particulièrement apprécié par les créateurs en pépinière est la vie collective. Ici l'échange d'expériences sera d'autant plus riche qu'il ne se limitera pas à la seule pépinière, mais pourra s'élargir à l'hôtel d'entreprise.

- La tâche du directeur de pépinière semble s'être ainsi quelque peu clarifiée. L'accompagnement ayant été détaché de l'aspect immobilier, le rôle du responsable apparaît plus nettement. Il pourra par exemple travailler à temps partiel, affectant une ou deux demi-journées aux rendez-vous avec les créateurs en pépinière (soit un rendez-vous trimestriel avec de 13 à 26 créateurs), le reste étant consacré aux entretiens informels qui lui permettent de se tenir au courant de l'activité de chacun, et de moduler son apport en fonction des différents profils.

Si l'on retire au directeur de la pépinière la gestion des contrats pour lui permettre de se centrer sur l'accompagnement, c'est que cette tâche reviendra désormais à son assistante.

En ce qui concerne l'entretien du bâtiment, et face aux dimensions de celui-ci, il semble nécessaire d'avoir recours à un agent d'entretien ou à une société de services. Mais ce surcoût, ainsi que l'actuelle subvention d'équilibre, seraient compensés par les recettes dégagées par la location d'une surface bien plus importante qu'actuellement.

Une telle structure nécessite bien évidemment un investissement initial plus important qu'une pépinière actuelle. Mais par la suite, l'instrument ainsi créé sera pérenne, indépendamment de toute subvention. En effet ce sont les loyers payés par les entrepreneurs en hôtel d'entreprise qui permettraient de payer le salaire du personnel gracieusement mis à leur disposition alors qu'ils étaient créateurs en pépinière.

Conclusion

A l'issue de ce travail, qu'avons nous appris sur le monde relativement méconnu des pépinières d'entreprise ? D'abord, justement, que derrière ce mot se cache une réalité très diversifiée et peu connue, mais difficile à appréhender, car aucune institution n'a en charge une veille, et encore moins un pilotage de ces structures. Les efforts de normalisation que nous avons évoqués ne sont pas suffisamment contraignants- et il faut s'en réjouir...- pour imposer un modèle unique de fonctionnement qui serait répliqué à travers toute la France.

Ensuite, nous avons découvert que l'évaluation de l'action de ces structures se heurtait à un certain nombre d'obstacles : multiplicité des acteurs intervenant dans la création et le financement, flou de la définition des objectifs, difficulté à les traduire en indicateurs chiffrés, difficulté à isoler l'action de la pépinière des autres variables contextuelles, etc. Problèmes classiques que rencontre l'évaluation de nombreuses politiques publiques, mais problèmes peut-être exacerbés par les caractéristiques propres de ce type de structure, et par l'absence de doctrine partagée sur les vecteurs les plus efficaces du développement économique territorial. En tout état de cause, il en résulte une grande difficulté pour les initiateurs et les financeurs des pépinières à en juger l'action de l'extérieur, sur quelques critères simples, et sur un horizon temporel rapproché. Seule une connaissance plus intime et plus qualitative des pépinières, notamment des actions mises en place par le directeur, et des attentes des « clients » que sont les créateurs d'entreprises, permet de sortir de cette difficulté. Mais une telle démarche s'oppose aux réflexes habituels des « décideurs », avides d'indicateurs simples, et disposant de peu de temps.

En fait, l'étude détaillée du fonctionnement de quelques pépinières nous a d'abord révélé le rôle essentiel que joue le directeur, son implication personnelle, et sa compréhension des besoins très diversifiés des entreprises. Elle a également mis en lumière des points nodaux de l'attente des entreprises, peut-être sous-estimés par les discours officiels : d'abord l'attractivité de l'offre immobilière, qui, en outre, se révèle un besoin débordant largement les quelques années d'hébergement de la jeune entreprise ; ensuite, l'importance de la vie collective que peut favoriser la pépinière, ce qui permet des échanges de toute nature entre créateurs d'expériences et de profils différents.

Nos constats nous ont alors poussés à proposer les éléments d'un nouveau modèle de pépinière, la pépinière « hybride », qui, pour autant, ne sacrifie pas l'équilibre économique de la structure, et tente même d'en améliorer la robustesse.

En tout état de cause, cette étude montre que la normalisation des pratiques peut, en matière de gestion, avoir un intérêt pour assurer un fonctionnement « minimum » et éviter des abus, mais que, sur des questions aussi complexes que le développement économique territorial, la doctrine de l'action s'invente sur le terrain, sous des formes variées. L'essentiel est alors de favoriser les efforts d'analyse et de confrontation des expériences, pour progresser vers la formulation de principes, sans brider les initiatives qui reposent encore sur des passions individuelles.

ANNEXE

Note aux directeurs de pépinières

Emilie Defréville et Emmanuel Volpi,
Elèves ingénieurs à l'Ecole des Mines de Paris
Paris, le 17 mai 2004

Etude sur les pépinières d'entreprises

L'étude que nous réalisons pour Charbonnages de France a pour objet de déterminer les clefs de réussite, les bonnes pratiques d'une pépinière d'entreprises.

Au cours du mois de janvier nous avons ainsi pu nous déplacer à travers la France, de Lille à Biarritz en passant par Lyon ou Saint-Nazaire, afin de **rencontrer les responsables de pépinières**, les acteurs du développement économique local ou les acteurs nationaux concernés.

Ces rencontres ont été très enrichissantes, tant pour nous que pour notre étude. L'accueil qui nous était réservé a toujours été chaleureux, et nous vous en remercions.

Depuis le début du mois de mai, nous avons effectué une **enquête téléphonique auprès de créateurs en pépinière ou y ayant séjourné**. Notre objectif était d'écouter leurs attentes et d'observer leurs parcours.

Il s'agit certainement d'une évidence pour vous, mais nous avons été confrontés à des besoins très différents. En fonction du profil du créateur, de son expérience et de son activité, **l'accompagnement nécessaire, l'ouverture à la vie de la pépinière** ne sont pas les mêmes. Il est également apparu que les besoins d'un même créateur variaient au cours du temps.

Ce que vous pratiquez au quotidien, cet accompagnement « à la carte », personnalisé et évolutif, nous semble bien éloigné d'un « plat unique », uniforme et statique, tel que décrit par la norme.

Ce savoir-faire mérite, à notre sens, d'être explicité, partagé et reconnu.

Des profils de créateurs aux propositions opérationnelles

Notre travail ne se limite pas à rapporter les différentes pratiques observées. Par la confrontation de ces pratiques aux besoins réels des créateurs, nous serons en mesure de présenter des **modifications concrètes à apporter aux pépinières**.

Nous espérons que cette étude – présentée publiquement le 28 juin, publiée par la suite - sera mise à profit par d'autres investisseurs que Charbonnages de France.

Pour l'heure, ces modifications sont le fruit des remarques effectuées par les créateurs et de notre réflexion. Nous souhaiterions **les enrichir des vos critiques**, remarques et réflexions complémentaires.

En l'occurrence, nous avons élaboré une série de profils et nous aimerions vous voir réagir dessus. Nous avons jugé opportun de **nous baser sur une série de profils** de créateurs, explicitée dans l'étude qui suit. Les besoins en accompagnement, l'aptitude à échanger les expériences avec les autres créateurs diffèrent en effet d'un profil à l'autre.

Pour échanger des pratiques au sein d'un réseau, entre réseaux ou dans le cadre de cette étude, un langage commun et précis est profitable.

Voici les **modifications structurelles** que nous envisageons au niveau des pépinières. Elles émanent directement de la nomenclature présentée dans l'étude ci-après.

Un suivi trimestriel formalisé semble utile aux « novices de la création ». Pour structurer leur démarche, ils apprécient le fait de devoir synthétiser leur projet dans un dossier pour rentrer en pépinière. Mais ils en demandent encore plus et sollicitent très souvent le responsable de pépinière dans leur phase de démarrage. Doit-on, dans **les premiers mois, effectuer un suivi hebdomadaire** pour fixer des étapes précises (mise en place d'une comptabilité, de modèles de courrier, d'un fichier client ...) et les contrôler ? Et passer seulement **ensuite à un suivi trimestriel** ?

Les « routards de la création » ou les « managers expérimentés » n'ont généralement pas besoin de suivi trimestriel, tout au plus sont-ils prêts à effectuer **un point annuel** à la clôture de leur exercice. Au démarrage, ils connaissent les outils de gestion à mettre en place, savent le faire et les utiliser. Pour eux, **une simple vérification** semble suffisante, accompagnée de la transmission des contacts dont ils auront besoin.

Comment concilier les différents profils pour animer une pépinière ?

Doit-on pratiquer une **sélection à l'entrée** en fonction de l'aptitude à donner et à recevoir ? Ceux qui ne souhaitent pas mettre à profit la proximité avec les autres créateurs ont-ils vraiment leur place en pépinière ? En quoi apportent-ils à la structure ? Doit-on les **contraindre à participer** ? Par exemple il serait possible de mettre en place des contrats locatifs de six mois renouvelables et de demander à chacun de présenter sur cette période un aspect de la vie des entreprises qu'il rencontre dans son activité, faute de quoi **son contrat ne serait pas renouvelé**.

Si une telle pratique n'est pas très conviviale, quels sont les autres outils à la disposition d'un responsable pour rendre sa pépinière agréable et propice aux échanges ?

L'un des points souvent abordé avec les créateurs était la notion de « **parrainage** ». Nombreux sont en effet ceux qui souhaiteraient avoir l'occasion de faire plus ample connaissance avec un ancien créateur dont l'entreprise a déjà 5, 10 ans, de le rencontrer régulièrement de manière informelle pour échanger avec quelqu'un ayant plus de vécu, si possible dans le même secteur d'activité.

Si certains responsables de pépinière mettent à contribution le **réseau d'anciens de la pépinière** pour réaliser une telle structure, ce n'est pas toujours le cas. Dans la pratique, le principal inconvénient de ce système est la difficulté de concilier les emplois du temps de deux entrepreneurs occupés. Nous pensons que **regrouper anciens et nouveaux créateurs au sein d'un même bâtiment**, compromis entre pépinière et hôtel d'entreprise, permettrait de favoriser ce type d'échanges.

Cette idée est en contradiction avec la norme NF, selon laquelle seules les jeunes entreprises doivent être présentes en pépinière. Pour autant, nous pensons que certains entrepreneurs aguerris peuvent apporter quelque chose à une pépinière, bien plus que certains nouveaux créateurs qui, par ailleurs, ne souhaitent rien recevoir d'autre qu'un hébergement.

Nous vous invitons à réagir à ces remarques et aux profils de créateurs qui suivent. Nous vous communiquerons les remarques, critiques, et pratiques propres aux autres responsables de pépinière contactés une fois la collecte des informations effectuées.

En vous remerciant du temps que vous nous consacrez et de l'aide que vous apportez, tant à nous qu'aux créateurs.

Profils de créateurs

Nous avons mené cette étude téléphonique parmi les chefs d'entreprises présents ou passés de 5 pépinières différentes : celles de Nantes, Saint-Nazaire, Biarritz, Cergy, Neuville. Nous avons interviewé une cinquantaine de créateurs, en consacrant en moyenne 20 minutes à chacun. Un tiers des personnes que nous avons contactées étaient sorties de la pépinière et dirigeaient leur entreprise.

Cette enquête nous a permis de constater d'un part la diversité des accompagnements réalisés, d'autre part la diversité de conception de la vie collective en pépinière. Cette diversité semble découler d'une diversité des profils des créateurs. Cela nous a conduit à recenser et qualifier ces différents profils de chefs d'entreprise, dont nous vous présentons un panorama ici.

Différents degrés d'accompagnement et de participation en pépinière

Il est facile de repérer lors d'une étude téléphonique quel est le degré d'implication et de participation d'un créateur dans une pépinière. Il nous est apparu que le manque de temps que rencontrent tous les créateurs n'est généralement pas un obstacle au partage d'expérience dans la pépinière car cet échange permet souvent d'économiser ce temps précieux.

Nous avons recensé différents niveaux de besoins en accompagnement pour les créateurs et aussi d'implication dans la vie de la pépinière. Nous les avons regroupés en différents paliers, que nous vous présentons maintenant.

- *Le degré zéro* : les personnes ne veulent pas d'accompagnement ni d'interactions avec les autres créateurs. C'est le cas, par exemple, de « profiteurs » qui sont uniquement intéressés par la solution immobilière proposée par la pépinière.

En ce qui concerne l'**accompagnement**, le suivi exercé par le directeur, on peut distinguer :

- *Minimum syndical* : les créateurs sont conscients qu'ils doivent certaines choses à la pépinière qui les accueille et s'y plient plutôt de mauvaise grâce. Ils ne voient pas forcément d'intérêt dans les réunions individuelles ou de groupe mais s'efforcent d'y participer.
- *Au coup par coup* : Les créateurs ont besoin de temps en temps d'une information sur un point précis ou de conseils lors d'une phase critique. Ils apprécient la disponibilité du directeur de la pépinière, sa capacité à faire vivre un réseau et à donner des conseils pertinents.
- *Séances régulières* : Les créateurs apprécient les points réguliers car ce sont pour eux l'occasion de recueillir un avis extérieur sur leur entreprise, de recevoir des suggestions et des conseils de quelqu'un qui a beaucoup d'expérience. Ils passent à l'occasion pour demander des conseils ou des informations précises.
- *Assistance* : les créateurs se sentent perdus face à cette grande aventure qu'est la création d'entreprise. Il leur manque des connaissances en gestion d'entreprise et/ou en activité commerciale. Ils ont besoin d'une structure et d'un cadre qui leur facilite cette tâche et les soutienne aussi bien en terme de compétences qu'au niveau du moral.

En ce qui concerne la **vie collective** de la pépinière et des créateurs, nous avons distingué :

- *Convivialité* : On entend souvent les créateurs insister sur l'importance de ne pas être seul lorsqu'on crée son entreprise. Il n'est pas rare de trouver une pépinière pleine le week-end ou tard dans la journée. Il s'agit essentiellement de présence physique et morale : les créateurs sont rassurés de n'être pas isolés et de pouvoir discuter avec d'autres créateurs.
- *Les « trucs et astuces »* : Pour des questions « classiques », les créateurs s'adressent à leurs voisins dans la pépinière qui ont davantage de bouteille. Il peut s'agir par exemple de comment remplir sa première déclaration de TVA. Ils ont donc en un temps record un document type, une information. C'est généralement un échange de bons procédés qui fonctionne dans les deux sens.
- *Accès à un réseau* : Les créateurs voient la pépinière, autant le personnel que les autres créateurs, comme un réseau qu'ils peuvent solliciter. Ils s'en servent aussi bien pour leur carnet d'adresses, que pour faciliter d'autres aspects de la vie de l'entreprise (dossiers administratifs...)
- *Business*: on a pu observer des entreprises qui se rapprochent par affinités et par secteur quand elles sont complémentaires et qui travaillent main dans la main. Plus généralement, la pépinière peut permettre à des entreprises de faire de « l'alimentaire », de réaliser un premier chiffre d'affaire auprès des entreprises en pépinière. Cela permet aux entreprises qui s'offrent ces services de louer des compétences qu'elles n'ont pas, comme ceux d'un graphiste par exemple.
- *Parrainage* : certains créateurs en pépinière sont des « routards de la création » ou ont été des managers. Il n'y a pas grand-chose à leur apprendre du point de vue gestion et création d'une entreprise, mais ils sont en revanche prêts à partager leur expérience et à dispenser des conseils à leurs voisins.

Différents types de profil

A partir de ces observations, nous avons construit une segmentation des chefs d'entreprises présents en pépinière. Nous attendons vos réactions sur cette segmentation : Retrouvez vous les profils suivants dans votre pépinière ?

Tout d'abord, il faut remarquer que ces types sont implicites. Les attentes des créateurs que nous avons interviewés avant qu'ils entrent en pépinière étaient de trois natures :

- Ceux qui ont été attirés par l'offre immobilière qui est proposée par la pépinière mais qui n'ont pas d'attentes précises en matière d'accompagnement ou d'ambiance sur place.
- Ceux qui recherchent la présence d'autres créateurs dans la pépinière, généralement pour ne pas être seuls.
- Ceux qui ont des besoins en accompagnement importants et qui recherchent de l'aide de la part du personnel de la pépinière, mais ils n'ont pas forcément conscience de ce que peuvent leur apporter les autres créateurs.

Nous avons taché de regrouper les créateurs rencontrés dans les profils suivants selon le degré d'accompagnement qu'ils souhaitent et leur participation à la vie collective de la pépinière. Nous nous sommes basés sur des résultats de nos entretiens téléphoniques. Ces profils correspondent à une expérience et un vécu commun. Ils sont recensés dans le tableau suivant : figurent en gras les niveaux observés les plus fréquents.

Profil de créateur	Réalité de l'accompagnement	Participation à la vie de la pépinière
--------------------	-----------------------------	--

L'opportuniste	Niveau zéro	Niveau zéro
Celui qui est déjà suivi par une autre structure que la pépinière	Niveau zéro , Minimum syndical, coup par coup, séances régulières, assistance	Convivialité, trucs et astuces, réseau, business
Le routard de la création d'entreprises	Minimum syndical, coup par coup , séances régulières	Convivialité , réseau, business, parrainage
L'ancien cadre d'entreprise qui reste dans son secteur	Minimum syndical, coup par coup , séances régulières	Convivialité, business
Le « technicien » (*)	Minimum syndical, coup par coup, séances régulières	Convivialité, trucs et astuces , réseau
Le novice sans notions de gestion	coup par coup, séances régulières, assistance	Convivialité, trucs et astuces , réseau, business

(*) Par « technicien », nous entendons la personne qui connaît et maîtrise son produit et lance son entreprise. Il a généralement des contacts et un produit mais manque de notions de gestion. « L'ancien cadre » en a fait l'expérience dans son ancien poste.

Les cases que nous avons transcrites ne sont pas fermées : nous ne voulons pas mettre un créateur dans une case. Tout comme il y a différents profils à l'entrée de la pépinière, les créateurs au cours du temps passé en pépinière évoluent dans d'autres types : ainsi « le novice sans notions de gestion » aura de moins en moins de besoin de conseils mais sera par contre d'autant plus à même d'en donner aux créateurs entrés entre-temps. On peut donc rajouter un profil qui caractérise cette dynamique et complète le panorama :

Le novice après quelques années en pépinière	Minimum syndical, coup par coup, séances régulières	Convivialité, trucs et astuces, réseau, business
--	--	---

Nous voudrions souligner maintenant trois points qui nous semblent importants :

- 1) Tout d'abord, un profil se démarque des autres par les soins particuliers qu'il exige. Il s'agit du profil du « novice », le débutant, qui réclame davantage d'attention de la part du directeur de pépinière. Le suivi dont il a besoin en termes d'accompagnement est beaucoup plus intense mais il est limité dans le temps. Les autres chefs d'entreprises demandent un accompagnement plus léger et surtout modulé. Il nous semble important de surveiller ce « mauvais élève » de près. Il faut aussi veiller à la bonne ambiance et afin que les bons « élèves » l'aident.
- 2) Ensuite, il nous a semblé que « le coup par coup » est une pratique relativement fréquente dans les pépinières. Il peut être intéressant d'essayer d'analyser ces demandes des créateurs. Certaines questions doivent revenir de manière récurrente, il serait intéressant de savoir lesquelles et s'il est possible de les traiter rapidement. Il doit y avoir aussi des questions plus précises. Dans ce cas, il est important de considérer si le directeur de la pépinière est en mesure d'y répondre ou pas et s'il peut, d'une manière ou d'une autre, aider le créateur (en lui donnant une adresse pertinente).

- 3) Enfin, la vie collective de la pépinière nous semble un point extrêmement important mais aussi très volatile et difficile à mettre en place. Les créateurs nous ont donné des exemples d'entre aide qui nous poussent à dire que la vie collective est un facteur essentiel. Il serait particulièrement intéressant dans ce domaine précis de recenser des bonnes pratiques.

Nos conclusions sur cette étude sont qu'il faudrait lancer une différenciation des services de la pépinière. Il nous semble essentiel d'explicitier les différents types de créateur et de le mettre avec son accord dans un type précis. Cela donnerait plus de clarté sur ce que la pépinière peut lui offrir comme aide et aussi sur ce qu'on attend de lui en échange. Les créateurs doivent trouver en pépinière un programme adapté à leur profil et qui évolue au cours du temps. Cela pourrait aboutir à des procédures de contractualisation et de gestion très concrètes : on pourrait imaginer qu'il existe différents contrats selon le profil du créateur.

Nous espérons que les échanges que cette note va susciter permettront d'améliorer l'organisation des pépinières, ainsi que les pratiques en ce qui concerne l'animation. Nous pensons qu'elle peut aussi apporter davantage de reconnaissance sur le rôle joué par la pépinière, puisqu'elle souligne ce qui est apporté au créateur.