

Les chefs d'entreprises rurales

Cœur battant des territoires oubliés

DÉCEMBRE 2025

LE LAB

bpifrance



Notre mission

Investir, innover, exporter, recruter, orienter, manager... La prise de décision est essentielle pour les dirigeants d'entreprises.

Or, dans un monde globalisé, l'information surabondante, les idées reçues et les fausses informations nuisent à une prise de décision éclairée.

La mission de **Bpifrance Le Lab** est d'éclairer la décision des dirigeants d'entreprise et des acteurs de leur écosystème. Notre collectif d'experts décrypte des sujets variés, de l'économie à la psychologie du dirigeant, en passant par la gestion de l'entreprise, en produisant des connaissances fiables issues de méthodes scientifiques et rigoureuses.

Le Lab contribue à l'épanouissement des dirigeants, au développement des entreprises et de l'économie française, à servir l'avenir.

Bpifrance Le Lab
Décrypter pour décider

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr

EDITO

Redonner voix à la ruralité productive

Seuls 21 % des habitants des campagnes se sentent représentés par la presse nationale*. Ce chiffre, à lui seul, dit l'ampleur de **l'angle mort médiatique qui frappe les 22 millions de Français vivant en zone rurale**. Au fil des clichés persistants (villages aux volets fermés, agriculteurs solitaires, folklore passéiste...), leur sentiment d'exclusion grandit. Dans ce cadre, l'attention publique se porte sur certaines problématiques bien connues : déserts médicaux, dépendance à la voiture, montée des extrêmes, accès aux services et loisirs de proximité... Si celles-ci méritent un traitement attentif, elles occultent une autre dynamique, plus discrète et industrielle. Car la ruralité est aussi productive.

Derrière les stéréotypes, il y a donc les chiffres : **28 % des entreprises sont implantées en zone rurale**. Une proportion qui devrait suffire à rappeler que l'économie française ne se résume ni aux tours de verre des grands groupes ni aux incubateurs des métropoles. La vitalité économique du pays passe aussi par l'allant de ses campagnes. Redonner voix à la ruralité productive, c'est reconnaître son existence, son importance, et la place qu'elle mérite dans le récit national.

Au cœur de cette histoire économique, les chefs d'entreprise implantés dans une commune rurale n'envient pas le bouillonement des pôles d'activité citadins. Ils tracent leur propre voie, sans tambour ni trompette, malgré les défis. Anonymes à l'échelle nationale, assimilés à tort à l'agriculteur, ils se distinguent comme des figures notoires là où ils entreprennent. Cette étude cherche à mieux faire connaître ces acteurs locaux, **indispensables à la revitalisation des territoires ruraux et trop peu entendus**.

Notre appel lancé à travers les villages a été entendu. Au total, **plus de 2 530 dirigeants ruraux ont accepté de répondre à notre questionnaire d'enquête**, intitulé « Chefs d'entreprise des territoires ruraux : exprimez-vous ! ». Cet échantillon est le plus large jamais réuni pour aborder cette question de la ruralité productive et l'un des plus importants pour une étude Bpifrance Le Lab. Une mobilisation qui en dit long : les dirigeants ruraux, si prompts à nous répondre, souhaitent faire entendre leurs réalités. Et c'est sans doute la première fois qu'ils ont l'opportunité de le faire.

En complément des travaux sur la ruralité et sur l'ancrage local des entreprises, notre étude fait la part belle aux expériences entrepreneuriales à la campagne. Les territoires ruraux accueillent ainsi des boulangeries, bars tabac, garages, salons de coiffure, menuiseries... Mais elles hébergent aussi des industriels exportateurs, des agences numériques et autres viticulteurs reconnus à l'échelle mondiale. En allant à la rencontre de tous ces profils, les équipes de Bpifrance Le Lab ont pu brosser un portrait tout en nuances de cette ruralité créatrice d'emplois, de richesses et de liens sociaux, sans misérabilisme ni idéalisme.

MESSAGES CLÉS

1 ENTREPRENDRE EN MILIEU RURAL : UNE FORCE MALGRÉ LES DÉFIS

90 % des dirigeants interrogés l'affirment : l'appartenance de leur entreprise à un territoire rural n'est pas une faiblesse, cela s'apparente même à une force pour 45 % des sondés.

Pourtant, les difficultés de recrutement, exacerbées en milieu rural, pèsent sur le développement de 65 % des entreprises rurales (contre 40 % à l'échelle nationale d'après France Travail). De manière plus surprenante, les chefs d'entreprise semblent minimiser les freins structurels de la ruralité. L'accès limité aux infrastructures de transports (cité par 21 %), au financement (16 %) ou à l'innovation (8 %) n'est perçu comme un obstacle majeur que par une minorité.

Les bénéfices d'une implantation rurale ne l'emportent pas clairement sur les inconvénients. Aucun atout ne ressort de façon nette en contrepoint. Les chefs d'entreprise interrogés sont divisés entre la fiabilité de la main d'œuvre (citée par 37 % des dirigeants), la réduction des coûts d'exploitation (29 %) et l'interconnaissance des entreprises du même territoire (24%).

2 ENTREPRENDRE EN MILIEU RURAL : UNE HISTOIRE DE CŒUR ET DE RACINES

Les dirigeants ne tirent pas la « force du rural » d'une équation stratégique, mais affective.

Trois dirigeants sur quatre déclarent avoir des attaches personnelles avec le territoire où ils entreprennent : 43 % ont grandi là où leur société est implantée et n'en sont jamais partis, 20 % en sont partis pour mieux y revenir, 7 % ont des attaches familiales et 5 % y ont étudié ou connu une expérience professionnelle. Pour ces dirigeants ruraux, vies entrepreneuriale et familiale se conjuguent : 74 % habitent à moins de 20 km de leurs locaux professionnels, la plupart du temps dans un village de moins de 5 000 habitants.

Cela ne doit pas occulter la réalité de **20 % des dirigeants attirés en territoire rural par des opportunités d'affaires**, engagés localement en dépit de l'absence d'attache initiale.

L'ancrage local des dirigeants ruraux se reflète également dans le profil de leurs entreprises, relevant de l'économie résidentielle pour un dirigeant sur deux. Il s'agit là d'activités tournées vers les besoins de la population résidente (commerces de détail, services à la personne...).

MESSAGES CLÉS

3 LES ENTREPRISES RURALES : CES GRANDES ACTRICES DE VIE LOCALE

Les entreprises rurales créent de l'emploi et de la richesse dans des zones peu denses. Au-delà de ce rôle économique majeur, elles représentent également un vecteur de cohésion sociale et territoriale.

Parce qu'ils ont grandi dans ce pays ou qu'ils l'ont choisi, **67 % des dirigeants d'entreprises rurales se sentent investis d'une responsabilité territoriale**, au-delà de la seule gestion de leur société. Comment cela prend-il forme ? 84 % pratiquent l'accueil de stagiaires et d'apprentis issus d'établissements locaux. 81 % sponsorisent des associations et des projets du territoire (contre un tiers à l'échelle nationale*). 37 % mettent en œuvre des initiatives écologiques (économie circulaire, circuits courts...).

Par ailleurs, **59 % des dirigeants occupent au moins une autre position d'importance sur leur territoire** : direction d'autres entreprises, activités associatives, organisations professionnelles, mandats politiques... Cet engagement personnel prolonge celui pris dans le cadre de l'entreprise, au service du dynamisme local.

4 DES COOPÉRATIONS LOCALES CONTRE LA SOLITUDE DU DIRIGEANT

Le faible sentiment de solitude du dirigeant rural étonne. Dans notre étude datant de 2016, nous révélions qu'à l'échelle nationale, 45 % des dirigeants se sentaient isolés. Or, **seuls 28 % des dirigeants d'entreprises rurales reconnaissent un tel isolement**. Le milieu rural permettrait-il de se sentir plus entouré malgré les faibles densités ?

De fait, les échanges n'y sont pas empêchés, bien au contraire. Notre enquête révèle une culture partenariale prégnante, faite d'entraide et de solidarité. Parmi les dirigeants ruraux, 83 % affirment avoir mené des actions de coopération avec d'autres entreprises locales. Par ailleurs, **84 % des interrogés estiment également avoir de bonnes, voire d'excellentes relations avec les entreprises autour d'eux**.

Dans le détail, il s'agit d'actions informelles ou ponctuelles (36 % d'actions de solidarité après avoir vu un confrère frappé par un coup dur, 20 % d'événements en commun avec d'autres entreprises). Les partenariats structurés économiquement, tels que les groupements d'achats, restent rares (13 %).

MESSAGES CLÉS

5 QUEL AVENIR POUR LES TERRITOIRES RURAUX ET LEURS DIRIGEANTS ?

Notre enquête met en lumière des contrastes saisissants entre les différentes dynamiques rurales. Interrogés sur la vie économique de leur territoire, **les dirigeants ruraux sont 21 % à le décrire en déclin, 52 % en stagnation, 19 % en renouveau et 8 % en plein essor.**

Si, en Savoie, 33 % des sondés estiment que leur territoire est en plein essor, ce chiffre tombe à 0 % dans 28 départements (dont les Ardennes, l'Indre, la Vienne, la Somme ou le Gers, dans la tristement célèbre « diagonale du vide »). Dans ces départements en stagnation ou déclin, les chefs d'entreprise se sentent d'ailleurs plus souvent porteur d'une responsabilité territoriale, au-delà de leur seule société privée...

Pour construire l'avenir des territoires ruraux, **une réflexion sur les ruralités productives**, qui portent le dynamisme des territoires les moins denses, est essentielle. Elle importe autant que les travaux sur la pérennité des services et la qualité de vie en territoire rural.

“**Avec l'entreprise, on apporte des moyens de subsistance, là où il n'y a pas grand-chose d'autre. On ne le fait pas seulement par bonté d'âme, mais on apporte cette valeur en plus à la société. Et je n'ai pas l'impression que cela soit reconnu.**
Dans un territoire isolé, finalement, le dirigeant a beaucoup plus de responsabilités qu'en pleine ville.”

Laurent Barge

Remorques Lambert, Fabrication de remorques agricoles, 20 salariés, La Chapelle au Riboule (Mayenne – Pays de la Loire).

Sommaire

	AVANT-PROPOS 12
	ENTREPRENDRE EN MILIEU RURAL : SOURCE DE CONTRAINTES OU D'OPPORTUNITÉS ? 22
	DIRIGEANTS RURAUX : UNE HISTOIRE DE RACINES ET DE RESPONSABILITÉS 50
	LA FORCE DES LIENS RURAUX	... 74
	CONCLUSION, MÉTHODOLOGIE ET REMERCIEMENTS 104

AVANT-PROPOS

Comment définir un territoire rural ?

Précédemment, la ruralité se définissait par la négative : étaient rurales toutes les communes n'appartenant pas à une aire urbaine. Depuis 2022, **une commune rurale est une commune peu dense** au sens de la grille de densité de l'Insee. Cette échelle à sept niveaux permet d'identifier 30 400 communes rurales de trois types :

- **7 119 communes rurales à habitat très dispersé** (moins de 50 habitants au km² sur la majeure partie de leur territoire)
- **18 204 communes rurales à habitat dispersé** (entre 50 et 300 habitants au km² sur la majeure partie de leur territoire)
- **5 076 bourgs ruraux** (entre 300 et 1 500 habitants au km²).

A titre de comparaison, la densité de la population parisienne avoisine les 20 000 habitants au km², tandis qu'à Toulouse ce chiffre dépasse les 4 000 habitants au km².

Les dirigeants interrogés dans cette étude relèvent strictement des communes rurales. Les communes dépassant les seuils statistiques de l'Insee, même si elles appartiennent à des départements majoritairement ruraux, sont exclues de notre analyse. Ainsi, Rodez, ses 24 000 habitants et sa densité de plus de 2 000 hab./km², constituent un centre urbain intermédiaire au cœur d'un Aveyron rural.

Cela ne nie évidemment pas la réalité des dynamiques territoriales à des échelles plus larges, notamment lorsque des pôles d'activité ont un effet d'entraînement sur la vitalité économique des communes rurales aux alentours.

Au-delà des seuils statistiques, l'appartenance au monde rural peut aussi se définir à travers un certain rapport à la distance, à l'origine d'un usage généralisé de la voiture individuelle. Les territoires les moins denses se distinguent également à travers des temps d'accès plus longs aux services et équipements* mais aussi un contact plus direct avec la nature.

CHIFFRES CLÉS :

- **71%** des communes rurales appartiennent à l'**aire d'attraction d'une ville**, d'après la définition de l'Insee. Sont définies comme telles les communes dans lesquelles **au moins 15% des actifs occupés** de ces communes rurales travaillent dans une ville-centre,
- **28%** des communes rurales, à l'inverse, sont « **autonomes** » car localisées hors des aires d'attraction des villes (et **1%** sont elles-mêmes **ville-centre** de leur aire d'attraction).
- **12,5 km** : c'est la distance médiane domicile-travail parcourue par les habitants des communes rurales, soit deux fois plus que les urbains (6,1 km).

*Insee Première (01/16) : les temps d'accès varient du simple au triple entre les communes les plus denses et celles les moins denses

AVANT-PROPOS

Le poids singulier de la ruralité française



La France, un territoire majoritairement rural

- Parmi les grands pays européens, la France est le **2^e** plus rural, derrière la Pologne
- 88 %** des communes et **32 %** de la population appartiennent au monde rural



La vitalité des territoires ruraux en question

- 1850 - 1970** : Exode rural qui laissait craindre un déclin des campagnes
- 1999-2011** : attractivité réaffirmée des campagnes, **77 %** des communes rurales ont gagné des habitants pendant cette période.
- 2016-2022** : nouvel inversement de tendance, seules **47 %** des communes rurales sont en croissance démographique.

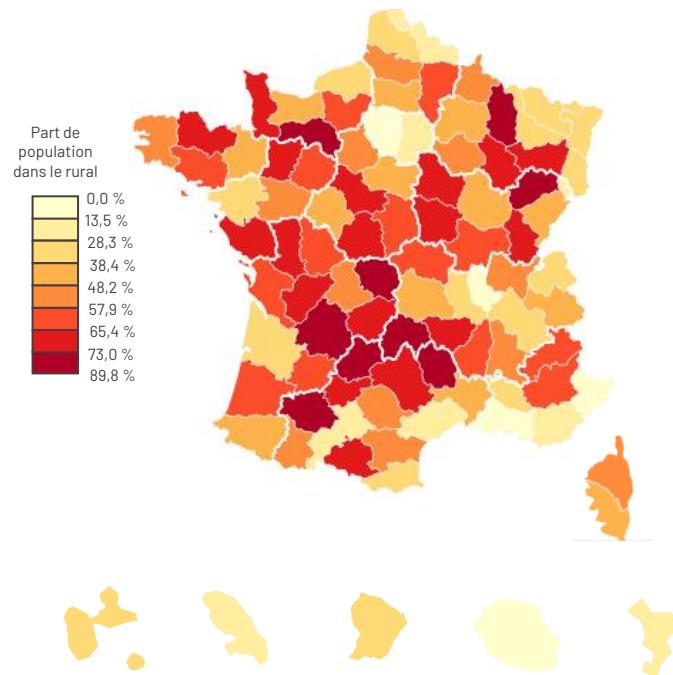


Les perspectives fragilisées de l'emploi rural

- La population active, résidant dans les communes rurales, a augmenté de **21 %** entre 1999 et 2019, soit deux fois plus vite que le nombre d'emplois créés en ruralité (**+10 %**).*
- Les **emplois se concentrent en ville**, or les populations convergent vers les périphéries rurales. Une discordance qui mine le dynamisme rural et crée des **cités-dortoirs** ?

LE POIDS DE LA RURALITÉ FRANÇAISE EN 2025

(en % de la population habitant en milieu rural)



LES 3 REGIONS LES PLUS RURALES

- Bourgogne-Franche-Comté(55 % de la population)
- Bretagne(54 %)
- Nouvelle-Aquitaine(51 %)

LES 3 REGIONS LES MOINS RURALES

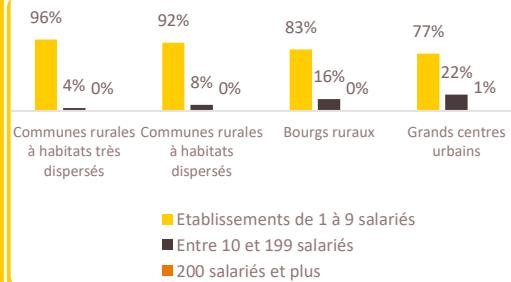
- Île-de-France(4 % de la population)
- PACA(15 %)
- Hauts-de-France(29 %)

AVANT-PROPOS

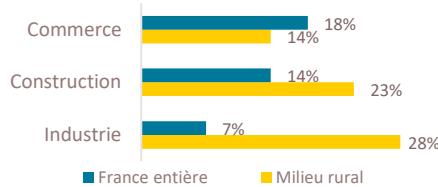
Les entreprises rurales : plus petites, plus industrielles et plus ouvrières

En 2025, la ruralité productive n'est ni un vœu pieux, ni une chimère. Selon les données Insee, **28 % des établissements en France sont implantés dans une commune rurale**.

Des entreprises plus petites en territoire rural



Une diversité sectorielle souvent invisibilisée*



La forte présence de l'industrie et de la construction explique la sur-représentation des ouvriers en zone rurale (25 % contre 17 % en ville) et un recours plus fréquent aux contrats temporaires.

*Données tirées de notre enquête Bpifrance Le Lab (rural) et de l'Insee (France entière)

Une dynamique entrepreneuriale réelle mais fragile

Malgré des initiatives variées en milieu rural, la dynamique entrepreneuriale reste moins soutenue qu'en zone urbaine. En 2024, 15 % des créations d'entreprise ont été recensées dans une commune rurale*. C'est près de 2 fois moins que leur poids dans le tissu productif (28 %), ce qui interroge la capacité des territoires ruraux à renouveler leur tissu économique à terme.

Plusieurs facteurs semblent peser :

- Un sentiment d'opportunité limité : seuls 19 % des ruraux se sentent dans de bonnes dispositions pour entreprendre, contre 32 % des Franciliens (étude YouGov, 2020)
- Une dévitalisation commerciale préoccupante : en 2021, 62 % des communes rurales ne disposent d'aucun commerce, contre 25 % en 1980, affectant ainsi qualité de vie et attractivité.

A partir de ces constats, plusieurs questions s'imposent :

- **les entreprises rurales sont-elles des entreprises comme les autres ?**
- **l'appartenance au monde rural implique-t-elle une gestion spécifique, avec des opportunités et des contraintes propres ?**

AVANT-PROPOS

Une mosaïque de ruralités productives

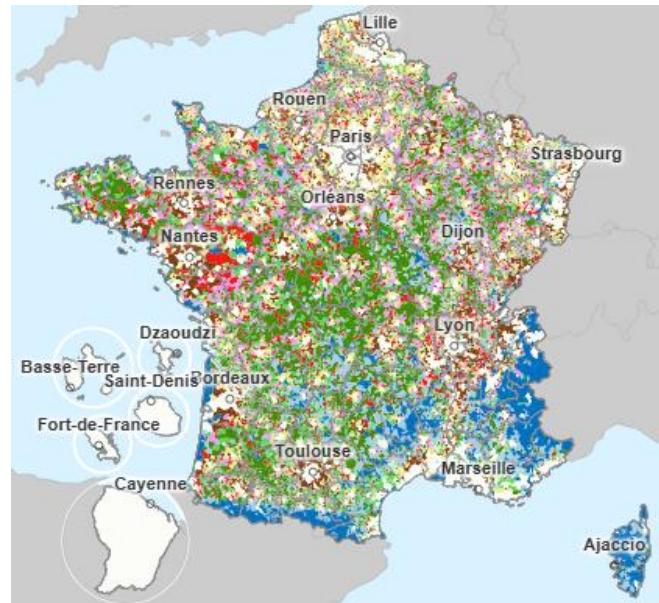
Derrière une étiquette uniformisante, **le monde rural se compose d'une multitude de communes, aux caractéristiques variées**. Cette hétérogénéité des ruralités s'apprécie notamment à travers leur principale fonction économique et la structure sectorielle du tissu d'entreprises présentes dans la localité, selon l'ANCT.

45 % des communes rurales présentent ainsi une dominante résidentielle : les activités économiques y sont tournées vers les besoins de la population résidente (commerces de détail et services à la personne...).

L'autre moitié des communes rurales affiche une dominante productive : les activités économiques sont tournées vers le marché national, européen ou mondial, et leur implantation rurale tient à l'histoire ou à un choix stratégique (foncier disponible, ressources naturelles...). **22 % des communes rurales affichent ainsi une dominante ouvrière et industrielle.** **20 % ont une dominante agricole et 13 % une dominante touristique** (stations balnéaires ou de montagne, cités de caractère...).

Ces structures économiques sont le reflet d'expériences rurales différenciées selon les communes. Que vont avoir en commun la station de ski alpine, la commune bretonne tournée vers l'élevage et le village dortoir près d'un grand pôle urbain ? Toutes appartiennent à la sphère rurale, mais ces communautés se sont construites autour d'organisations et d'imaginaires très peu semblables. Dans cette étude, nous tentons de souligner cette diversité pleine de richesses, sans nier pour autant les concordances à l'œuvre.

TYPLOGIE DES RURALITÉS



Source : Observatoire des territoires, ANCT 2025, IGN Admin Express

- █ Ruralités résidentielles aisées
- █ Ruralités résidentielles mixtes
- █ Petites polarités industrielles et artisanales
- █ Petites polarités mixtes
- █ Ruralités productives agricoles
- █ Ruralités productives ouvrières
- █ Ruralités touristiques spécialisées
- █ Ruralités touristiques à dominante résidentielle
- █ Hors champ

AVANT-PROPOS

Des dispositifs d'accompagnement concentrés sur l'économie résidentielle plutôt que productive

Nom du programme	Public visé	Objet du programme
Villages d'avenir (depuis décembre 2023)	Maires des communes rurales de moins de 3 500 habitants	Prestations d'ingénierie et orientation vers des solutions de financement pour renforcer les services de proximité, réhabiliter certains bâtiments clés
Petites villes de demain (depuis octobre 2020)	Maires des communes de moins de 20 000 habitants	Prestations d'ingénierie pour des projets de revitalisation des centres-villes (sous l'angle des commerces) et d'attractivité locale
Aides et subventions à l'installation de commerces	Porteurs de projets de commerces multi-services ou de commerces itinérants	Enveloppe dédiée de 36M€ sur trois ans : jusqu'à 80 000 euros de subventions par projet (acquisition et aménagement de locaux, achat d'un véhicule de tournée...).
Zonage FRR et FRR +	Dirigeants d'entreprises créées ou reprises dans la zone depuis 2024	Exonérations fiscales d'impôts sur les bénéfices, potentielles exonérations de cotisation foncière des entreprises (CFE), de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)
Avenir montagnes	Communes, intercommunalité, stations de ski..	650M€ de soutien public aux territoires de montagne pour une offre touristique 4 saisons (ingénierie, investissement...)
Territoires d'industrie	183 territoires d'industrie rassemblant 630 intercommunalités	Soutien à l'animation locale, moyens d'ingénierie, investissements productifs (innovation ; compétences / attractivité ; foncier et transition écologique)
Entreprendre au cœur des territoires	Opérateurs de l'accompagnement à la création d'entreprise et EPCI	Maintenir, développer et faciliter l'implantation d'activité de proximité sauf exploitations agricoles dans les Cœurs de villes et Petites villes de demain.

Des politiques pertinentes au regard des besoins des dirigeants ruraux ?

Au regard des dispositifs à l'œuvre pour soutenir le monde rural, la ruralité productive reste le parent pauvre des politiques publiques. Celles-ci privilégient assez largement la qualité de vie et l'angle résidentiel de l'activité économique. Parmi les priorités des élus, l'accès pour le plus grand nombre aux services et aux commerces l'emporte donc sur le soutien aux entreprises productives, pourtant essentielles au dynamisme local.

La présence de commerces dans une commune rurale renforce, certes, le confort du quotidien et accroît l'attractivité du village. Par ricochets, ces services de proximité peuvent inciter des personnes à déménager sur place et consolider le vivier de talents disponibles pour les entreprises. Toutefois, ce soutien aux dirigeants ruraux paraît bien indirect et diffus.

Dès lors, ces dispositifs répondent-ils vraiment aux besoins des forces entrepreneuriales en milieu rural ? Les priorités des politiques rurales peuvent-elles se porter sur le dynamisme économique autant que sur le confort du quotidien, alors que 45 % des ruraux ont plus de 55 ans* ? Au-delà des services de proximité, les acteurs de l'économie productive bénéficient-ils de ces aménagements particuliers ?

Nous avons aussi interrogé les dirigeants d'entreprise pour tenter d'apprécier leurs véritables besoins, en miroir des dispositifs pensés pour eux.

Les principales caractéristiques de l'échantillon de notre enquête

De juin à octobre 2025, **Bpifrance Le Lab a recueilli les questionnaires d'enquête complétés par 2 532 dirigeants d'entreprises**, implantés dans une commune rurale au sens de l'Insee. Cet échantillon est l'un des plus importants jamais constitué pour étudier cette population de chefs d'entreprise ruraux et assure une robustesse statistique aux données.

A ces tendances chiffrées s'ajoutent les réflexions tirées de **vingt-neuf interviews**, dont quinze menées avec des dirigeants, et quatorze avec des experts du sujet : chercheurs, acteurs associatifs et acteurs institutionnels (liste détaillée à retrouver dans la section « Remerciements »).

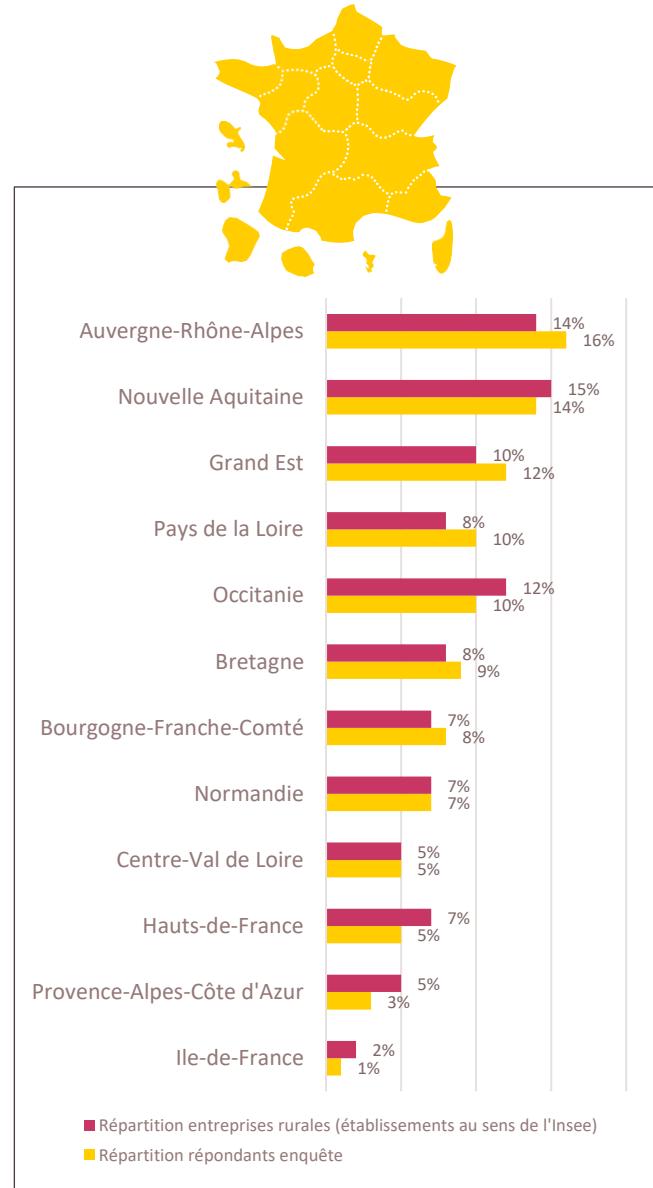
2 532
dirigeants
d'entreprise



81 % d'hommes
19 % de femmes

6 % ont moins de 35 ans
23 % entre 36 et 45 ans
36 % entre 46 et 55 ans
35 % plus de 56 ans

32 % sont fondateurs de leur entreprise
29 % sont des repreneurs externes
27 % sont des successeurs familiaux
12 % sont des dirigeants mandatés ou salariés



Nota Bene : Deux répondants corses et trois répondants des DROM figurent dans notre échantillon, mais pas dans ce graphique.



1

**ENTREPRENDRE EN
MILIEU RURAL :
SOURCE DE
CONSTRAINTES OU
D'OPPORTUNITÉS ?**

Trois dirigeants ruraux sur quatre jugent la vie économique de leur territoire en stagnation ou déclin

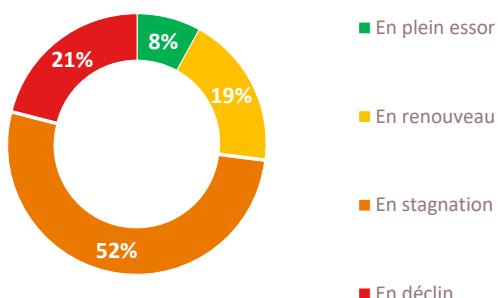
Des perspectives économiques atones

Dans l'imaginaire citadin, le monde rural rime souvent avec enclavement, désert médical et villages aux volets fermés, un tableau aux antipodes d'une vie entrepreneuriale débordante. Au milieu de ces idées reçues, le déclin économique des territoires ruraux est-il une réalité ?

Les réponses des 2 532 dirigeants d'entreprise implantés dans une commune rurale, interrogés dans le cadre de notre étude, nous invitent à faire preuve de nuance.

Diriez-vous que la vie économique sur votre territoire est... ?

(en % du nombre de répondants, 2 402 dirigeants)



Les chefs d'entreprise ruraux interrogés considèrent majoritairement la vie économique de leur territoire comme étant « en stagnation » (52 %). Ce constat laisse alors craindre un certain immobilisme, une absence de croissance et finalement un décrochage par rapport à la dynamique du pays.

Encore plus pessimistes, 21 % des dirigeants ruraux évoquent une vie économique « en déclin ». Ici, la régression économique semble déjà visible et les perspectives encore plus limitées.

A l'inverse, 19 % des répondants évoquent une vie économique « en renouveau » sur leur territoire. S'agit-il du renouvellement de projets locaux, d'un solde démographique positif ou de la reprise d'entreprises en difficultés ? Dans tous les cas, un mouvement positif et prometteur semble engagé, à même de stimuler les acteurs du pays.

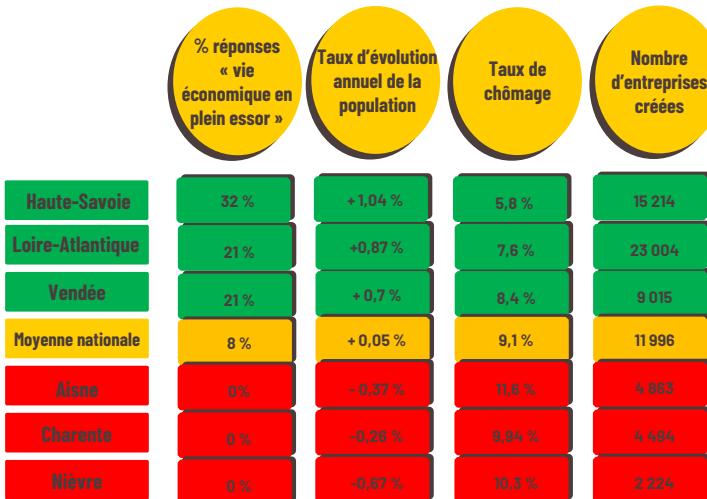
Enfin, parmi les plus enthousiastes, 8 % qualifient la vie économique de leur territoire comme étant « en plein essor ». Cette minorité de dirigeants tord le cou aux représentations fatalistes d'une campagne toujours plus moribonde. Dans leurs villages, les entreprises recrutent, créent toujours plus de richesse et misent sur des perspectives de croissance.

En somme, ce tableau national dessine en creux des trajectoires variées pour la vie économique rurale, malgré la prédominance de constats sévères. Quel impact sur la carte de la ruralité productive et que disent ces disparités de l'avenir de nos campagnes ?

La géographie façonne les projections économiques des dirigeants ruraux

Un ressenti entrepreneurial étayé par les dynamiques départementales

Chaque territoire possède une dynamique propre en termes de démographie, de création d'entreprises et de marché de l'emploi. Ces réalités contrastées ne manquent pas d'affecter la perception des dirigeants sur la vitalité de leur territoire. Les exemples territoriaux ci-après le montrent.



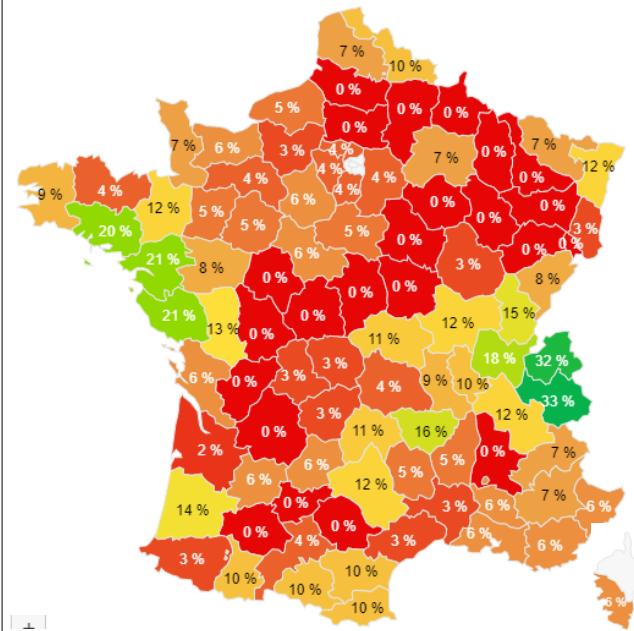
Indicateurs calculés sur le périmètre des communes rurales de chaque département ou de la France, à partir de données Insee datant de 2022, retraitées par l'ANCT

La Savoie, la Haute-Savoie, la Vendée et la Loire-Atlantique paraissent ainsi offrir un cadre d'affaires plus enthousiasmant aux dirigeants ruraux. A l'inverse, dans vingt-trois départements, aucun répondant ne décrit la vie économique locale comme étant en plein essor. Des Ardennes au Gers, la tristement célèbre « Diagonale du Vide » se dessine en rouge dans la carte de nos résultats.

Autre clé de lecture possible : la proximité à un pôle d'envergure. Alors que 37 % des dirigeants implantés dans une aire d'attraction de plus de 700 000 habitants (hors Paris) estiment que leur territoire est en renouveau ou en plein essor, ce chiffre tombe à 25 % pour les répondants des aires de moins de 50 000 habitants.

VIE ECONOMIQUE DU TERRITOIRE PERCUE COMME ETANT EN PLEIN ESSOR

(en % du nombre de répondants, minimum de 20 réponses par département ou zone)



ENTRETIEN



Marie Brochard
Co-dirigeante,
Loiseau Menuiserie

Effectif : 23 salariés

CA : entre 2 et 5 millions d'euros

Secteur : Construction

Localisation : Chantonnay, Vendée, Pays de la Loire

Votre entreprise est implantée depuis plusieurs générations dans la région. Que représente cet ancrage local pour vous ?

C'est mon arrière-grand-père qui a créé l'entreprise et nous sommes installés à Chantonnay depuis 1968. J'ai grandi dans le coin, j'ai fait mes études dans la région et je suis restée ici. Aujourd'hui, j'habite à 3km de l'entreprise, juste au bout de la ville. Je pourrais venir à vélo ! Je connais bien mon territoire et j'y suis attachée. Ici, on se croise au supermarché, on se parle et on est contents de se dire bonjour.

Comment décririez-vous la coopération entre entreprises en Vendée rurale ?

Chez nous, on fonctionne beaucoup en réseau et on se dépanne les uns les autres. On considère que c'est ainsi que l'on tient dans la durée. On se recommande aussi entre nous ; on s'entoure des mêmes confrères d'autres corps d'état pour réaliser des chantiers complexes. Par exemple, cela peut nous arriver, lorsque l'on a besoin d'un renfort pour un chantier, de solliciter des collègues menuisiers. Depuis qu'on existe, un grand nombre de salariés ont également pu s'installer à leur compte. Certains sont devenus des concurrents mais cela nous permet à tous de travailler en bonne intelligence.

Selon vous, la culture locale joue-t-elle un rôle dans cette dynamique partenariale ?

Bien sûr ! Il y a un aspect culturel important, par l'histoire certainement de la Vendée. Le département compte beaucoup d'associations, les gens fonctionnent comme ça, même en dehors du travail ; c'est une histoire de mentalité ici. Il y a énormément de clubs d'entreprises, plus d'une vingtaine, un tas d'unions de commerçants et d'artisans, des comités des fêtes... Tout cela mélangé, ça a un impact. Moi je suis très impliquée dans le club d'entreprises locales. Le principe, est de pouvoir échanger entre dirigeants, d'être partie prenante de l'évolution de notre territoire. On se retrouve pour visiter des entreprises, faire de la veille sur les sujets d'actualité, organiser des temps conviviaux... On crée de la dynamique territoriale, à notre échelle, et on est consulté par les élus.

Quels sont les principaux freins au développement de votre activité dans ce territoire rural ?

Notre positionnement ne nous permet pas de ne travailler qu'à 20 ou 30 km de chez nous : il n'y a pas assez d'activité à proximité. On intervient dans tout le département, parfois jusqu'à 80 km autour de Chantonnay, pour trouver des chantiers. Même sans bouchon, les trajets rallongent la journée, grignotent sur le temps personnel et peuvent créer des frais annexes importants, notamment pour les ouvriers. Le recrutement reste aussi un vrai sujet. En Vendée, il y a très peu de chômage, donc quand un salarié expérimenté part, ça crée un gros vide. Je n'ai pas de cadres dans l'entreprise mais je connais d'autres chefs d'entreprise qui ont du mal à les faire venir, c'est trop rural. L'attractivité du territoire est un vrai enjeu : les agglomérations sont trop loin, il n'y a pas de transports en commun, peu de propositions culturelles ou de loisirs comme dans les grandes villes... C'est un sujet également abordé avec les autres clubs d'entreprises. Il faut réfléchir à des moyens concrets pour améliorer les équipements et offrir une certaine qualité de vie sur le territoire. C'est aussi le rôle des dirigeants d'entreprise d'avoir ce type de réflexion. En milieu rural, la plupart des entrepreneurs ont ce genre d'échanges avec les élus.

Et à l'inverse, quels sont les atouts du territoire pour votre activité ?

Même s'il y a quelques contraintes, nous avons aussi tellement d'avantages. On a créé du réseau ici. Le taux de fidélité de notre clientèle est très important. C'est rare car on ne rénove pas sa charpente tous les quatre matins... mais avec le rural, c'est plus facile de se faire connaître et de se faire reconnaître au fil des années, en asseyant sa notoriété. Nous avons aussi très peu de turnover. L'équipe encadrante est là depuis des années et on essaie de garder les jeunes que l'on forme. Finalement, que ce soit pour le foncier, le coût de la vie ou les prix du marché, tout est plus abordable ici qu'en ville. Même en se déplaçant dans les grandes agglomérations, on reste dans les coûts des acteurs locaux. Les Vendéens sont considérés moins chers que les Nantais ou les Rochelais. Ce n'est pas un levier de communication que nous exploitons mais c'est une réalité.

La dynamique des entreprises reflète la dynamique des territoires



Territoires perçus comme étant en plein essor (8 % des répondants)



Territoires perçus comme étant en renouveau (19 % des répondants)

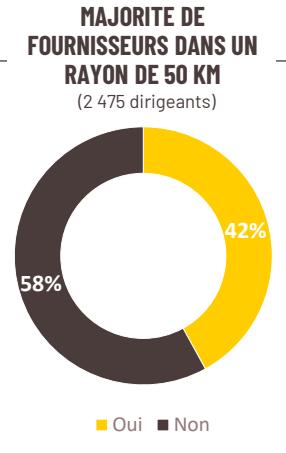
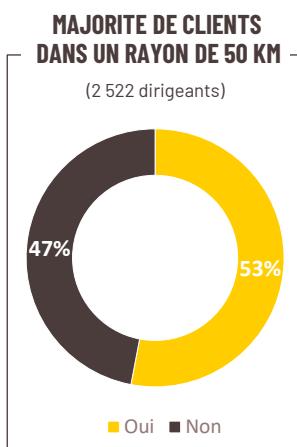
Nombre de salariés	50 % plus de 20 salariés	42 % plus de 20 salariés
CA 2024	39 % génèrent + de 5M€	31 % génèrent + de 5M€
Prévision croissance	61 % tablent sur 2 % ou plus de croissance 2 % anticipent une réduction d'activité	56 % tablent sur 2 % ou plus de croissance 6 % anticipent une réduction d'activité
→		
Nombre de salariés	38 % plus de 20 salariés	33 % plus de 20 salariés
CA 2024	26 % génèrent + de 5M€	23 % génèrent + de 5M€
Prévision croissance	39 % tablent sur 2 % ou plus de croissance 9 % anticipent une réduction d'activité	25 % tablent sur 2 % ou plus de croissance 22 % anticipent une réduction d'activité

Outre la géographie, la perception des dirigeants sur leur vie économique locale est aussi liée à d'autres facteurs et notamment les perspectives de croissance de l'entreprise.

Petites boutiques et industriels : deux approches stratégiques de la ruralité

Même si les perspectives économiques locales semblent limitées aux yeux des dirigeants ruraux, les campagnes demeurent un espace de production aux multiples facettes.

La ruralité productive recouvre deux profils d'entreprises, à l'assise territoriale distincte. Tandis que certaines entreprises répondent aux besoins d'une clientèle de proximité (« économie résidentielle »), d'autres s'insèrent dans un marché national, voire mondial (« économie productive »), d'après les termes de l'économiste géographique Laurent Davezies). Le boulanger ou le garagiste d'un côté et l'industriel de l'autre peuvent ainsi partager la même commune sans pour autant vivre la même expérience de la ruralité.



Notre échantillon révèle une répartition quasi parfaite entre ces deux profils, reflet d'une ambivalence des dynamiques économiques rurales.

Propriétés des entreprises de l'économie résidentielle

- Elles sont tournées vers des **clients locaux** et **emplois peu délocalisables**.
- Les secteurs du **commerce**, de la **construction** et des **services aux particuliers** y sont sur-représentés
- **Les franchises** y sont sur-représentées (6,5% contre 1,5 % pour la ruralité productive)
- **Petites structures** : 72 % ont moins de 20 salariés, 58 % génèrent moins de 2M€ de CA/an
- **Proximité** : 87 % affichent de bonnes ou d'excellentes relations avec les habitants de leur territoire

Propriétés des entreprises de l'économie productive

- Elles s'intègrent dans une **chaîne de valeur plus large** que le territoire rural, avec des clients et fournisseurs plus dispersés.
- Les secteurs de **l'industrie**, du **transport**, de **l'agriculture** et des services aux entreprises y sont sur-représentés
- **Les entreprises rattachées à un groupe** y sont sur-représentées (24% contre 11% pour la ruralité résidentielle)
- **Plus grandes structures** : 67 % génèrent plus de 2M€ de CA/an
- Plus de soutien du secteur public et plus présents dans des villages peu denses (fort besoin en foncier)

Les dirigeants ruraux relativisent les inconvénients du territoire, hormis le recrutement

Deux dirigeants ruraux sur trois rencontrent des difficultés de recrutement

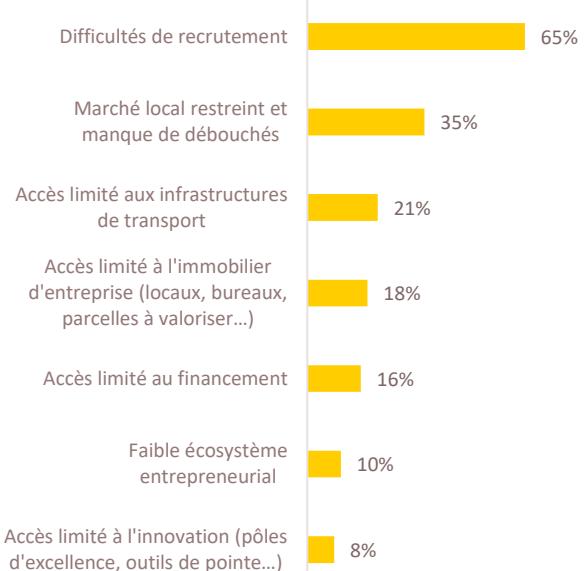
Interrogés sur les principaux freins qui limitent le développement de leur entreprise, les dirigeants ruraux ne semblent pas faire un grand cas de leur enclavement géographique. L'accès limité aux infrastructures de transport (21 %), l'accès limité au financement (16 %), le faible écosystème entrepreneurial local (10 %) ou encore l'accès limité à l'innovation (8 %) ne concernent qu'une minorité assez réduite de chefs d'entreprise. Comment l'expliquer ?

Les dirigeants ruraux peuvent s'accommoder de certains obstacles grâce à un certain « art de la débrouille » presque consacré dans les villages. En toile de fond, on devine aussi le **compromis rural** de dirigeants qui acceptent certains soucis en échange d'une qualité de vie privilégiée (cadre naturel, tranquillité...). D'autres, enfin, ignorent simplement les atouts desquels ils sont privés : à quoi bon souhaiter un accès favorisé à un écosystème d'innovation si l'on n'en ressent pas le besoin ?

Par ailleurs, **les deux tiers des chefs d'entreprise ruraux désignent leurs difficultés de recrutement comme un frein majeur de développement**. Cet enjeu, partagé par un grand nombre de dirigeants sur le territoire, semble toutefois exacerbé en milieu rural puisqu'il n'est dénoncé que par 40 % des entreprises à l'échelon national (cf. 84^e Enquête Besoins en Main d'Œuvre de France Travail). Les départements ruraux les plus dynamiques sont le théâtre d'une âpre bataille pour les meilleurs profils tandis que ceux en difficulté souffrent du manque de candidatures et du manque de solutions de transport. Tous les secteurs, métiers et régions sont ici concernés.

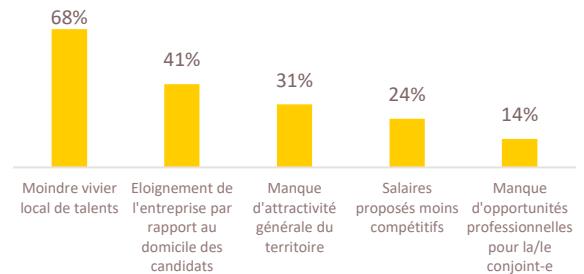
FREINS LOCAUX AU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

(en % du nombre de répondants, 2 332 dirigeants)



LES FACTEURS A L'ORIGINE DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT

(en % du nombre de répondants, 1 982 dirigeants)



PAROLES D'ENTREPRENEURS

“

La Mayenne est décrite comme très dynamique, et on voit effectivement quelques locomotives à Laval. Dans notre village, on ressent cela à travers nos difficultés de recrutement. Les quelques personnes disponibles ont beaucoup d'opportunités d'embauche. L'absence d'un plus large bassin de population est mon premier handicap pour le recrutement. Le second est le problème essentiel de la ruralité profonde : l'éloignement général et l'abandon des services publics. Quand on appelle les pompiers après un accident du travail, on ne voit personne arriver avant 20 ou 30 longues minutes...

”

Laurent Barge

Remorques Lambert, Fabrication de remorques agricoles, 20 salariés, La Chapelle au Riboule (Mayenne - Pays de la Loire).

“

L'appréciation des distances reste relative. Pour certains, l'autre bout du canapé, c'est déjà loin ! Sur mon territoire, on peut entendre qu'on est éloigné de tout et qu'on manque de vie locale. On souffre, certes, de notre désert médical, mais nous sommes à deux heures de Paris, de la mer et de la montagne. A une heure, on trouve Tours, Poitiers et Châteauroux. A mes yeux, on est près de tout et l'attractivité du territoire a tout à gagner avec les outils de communication modernes qui réduisent la distance.

”

Laure Catoire Boissé

Catoire Semi, Production d'outillages et de pièces pour la métallurgie, 85 salariés, Martizay (Indre - Centre Val de Loire).

“

Adopter la vie rurale, c'est choisir un cadre de vie privilégié...mais c'est aussi accepter des compromis. Le milieu est peu dense, et les kilomètres en voiture sont inévitables. Sur le plan social, la différence de rythme entre les étés dynamiques et les hivers plus calmes est marquée. Ce contraste peut rendre la saison froide particulièrement isolante pour les personnes jeunes et célibataires !

”

Benoit Illinger

Cauvaldor Expansion, Agence économique de la Communauté de communes Causses et Vallée de la Dordogne, Rocamadour (Lot - Occitanie)

“

Trouver de bons profils, dans notre contexte local, ce n'est pas simple. Ici, les problèmes structurels, souvent d'ordres sociaux, minent l'employabilité de nombreux individus. Les associations d'insertion pour les allocataires du RSA jouent alors un rôle clé. Notre partenariat avec elles nous permet d'identifier les personnes les plus matures pour s'inscrire dans notre cadre professionnel. Les retours à l'emploi sont de vraies réussites, que nous accompagnons via de la formation interne.

”

Hélène Desmazières-Cattelot

Caisserie CBM, Fabrication d'emballage pour industriels exportateurs, 35 salariés, Saint-Rémy-Chaussée (Nord - Hauts-de-France).

Au-delà des difficultés avérées, la ruralité est aussi synonyme de ressources pour les dirigeants

Des avantages variés qui ne suscitent pas d'adhésion générale chez les dirigeants

Loin de porter une vision miséraliste, les dirigeants ruraux dénoncent certes les difficultés de leur territoire mais soulignent aussi leurs atouts pour le développement de leur entreprise. Moins bien identifiés dans l'imaginaire collectif que les difficultés associées au monde rural, les avantages de ces territoires sont pourtant nombreux.

La fiabilité de la main d'œuvre apparaît comme le premier atout du monde rural aux yeux des chefs d'entreprise, souligné par 37 % des répondants. Le faible turnover, la fidélité salariale et l'engagement à long-terme sont ici plébiscités. Viennent ensuite les coûts d'exploitation réduits (29 %), avec notamment des prix de l'immobilier et du foncier plus faibles que dans les zones urbaines, ainsi qu'un coût du travail moins onéreux.

La disponibilité du foncier est également saluée par 26 % des dirigeants, même si la loi ZAN (zéro artificialisation nette des sols) redistribue largement les cartes.

Enfin, de l'interconnaissance directe des entreprises à la facilité d'accès des élus, en passant par la moindre concurrence et la forte visibilité auprès des médias locaux : le dirigeant rural paraît échapper à l'anonymat promis aux chefs d'entreprise urbains. Ces derniers doivent en effet davantage jouer des coudes pour se créer une notoriété, dans un environnement d'affaires plus dense.

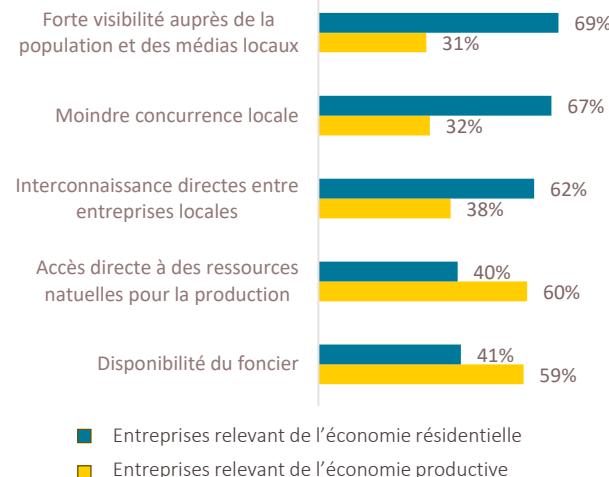
ATOUTS LOCAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

(en % du nombre de répondants, 2141 dirigeants)



Si les dirigeants d'entreprise soulignent plusieurs atouts ruraux pour le développement de leur entreprise, aucun avantage ne semble faire consensus et écraser les difficultés déjà identifiées. Cette dispersion importante des voix paraît aussi révéler une ruralité à la carte, où les dirigeants piocheraient dans leur milieu d'affaires les atouts de leur choix en fonction de leurs besoins.

ATOUTS LOCAUX : DIFFÉRENCES ENTRE ÉCONOMIE RÉSIDENTIELLE (53 % des répondants) ET PRODUCTIVE (47 %)



Une ruralité à la carte : le relevé des atouts locaux varie selon les modèles d'affaires

Entreprises des économies résidentielles et productives ne poursuivent pas les mêmes objectifs en zone rurale

La distinction entre les entreprises de l'économie résidentielle et celles de l'économie productive est fondamentale car elle conditionne les priorités stratégiques des dirigeants. En effet, si la diversité des territoires ruraux offre une palette d'avantages, chacun s'y établit pour des opportunités et raisons différentes.

Les entreprises de l'économie résidentielle recherchent avant tout un ancrage fort dans la vie locale, avec de la reconnaissance et des relations de proximité. Parmi les répondants qui ont cité la forte visibilité auprès de la population et des médias locaux comme un atout, les acteurs de l'économie résidentielle (50 % de l'échantillon) sont sur-représentés (70 % des répondants). La même tendance se retrouve pour les avantages liés à une moindre concurrence locale (67 % résidentielle, 32 % productive) et pour l'interconnaissance directe entre entreprises locales (62 % résidentielle, 38 % productive).

À l'inverse, deux atouts semblent davantage associés aux entreprises de l'économie productive : l'accès direct à des ressources naturelles pour la production (60 % contre 40 %) et la disponibilité du foncier (59 % contre 41 %). Ces écarts montrent que les entreprises de la ruralité productive privilégiennent l'implantation rurale pour les conditions matérielles et les ressources qu'elle offre, autant de facteurs essentiels au soutien de leur compétitivité.

“ Pour notre activité, nous avions besoin de beaucoup de terrains et d'un accès facilité pour les convois exceptionnels. Trouver un tel foncier, ce n'était pas gagné. Nous avons dû identifier par nous-mêmes un paysan propriétaire et négocier avec lui. Ensuite, nous avons financé la viabilisation de la voie d'accès du terrain jusqu'au rond-point le plus proche. On aurait aimé se sentir davantage soutenu, en échange de tout ce que l'entreprise apporte ici. Mais le manque de moyen et d'expertise empêche toute proactivité chez les maires des communes comme à la communauté de communes. ”

Mathilde Joslet

Scierie Joslet, Récolte et transformation du bois,
49 salariés, Chasseneuil-sur-Bonnieure (Charente - Nouvelle Aquitaine).

ENTRETIEN



David Prieur
Directeur général,
Prouhèze-Paradis

Effectif : 110 salariés

CA : entre 8 et 10 millions d'euros

Secteur : transport routier

Localisation : Prinsuéjols-Malbouzon, Lozère, Occitanie

Pouvez-vous présenter votre parcours ?

Je suis originaire de Lozère mais j'ai quitté le territoire pour mes études d'ingénieur informatique et mes premières années de travail. Je cherchais à revenir au pays car je m'y suis toujours plu mais dans ma spécialité, c'était la croix et la bannière. Finalement, l'opportunité de reprendre l'entreprise de transports de mes beaux-parents s'est présentée à moi. Aujourd'hui, je réside près de Mende, à 30 minutes de mes bureaux. Cela peut sembler loin, mais lorsque je travaillais à Paris et Toulouse, les plus faibles distances à parcourir me prenaient bien plus de temps à cause des RER défectueux et des bouchons !

Quels sont les principaux désavantages de votre territoire pour le développement de votre entreprise ?

Depuis 6 ans, je souhaite agrandir mes locaux avec un nouvel entrepôt afin de proposer des services de logistique plus réactifs. Malheureusement, le foncier n'est pas disponible et la loi ZAN (zéro artificialisation des sols) fige les acteurs économiques. Avec cette loi, soit on réhabilite les friches, soit on ne fait rien. Or, il n'y a aucune friche ici donc je vois mes perspectives coupées. On sanctuarise les milieux ruraux pour préserver la nature, et c'est tant mieux. Mais sans souplesse dans le dispositif, on tétanise tout un territoire. Il faudrait laisser davantage de latitude aux préfets pour garantir la cohésion territoriale et la bonne intégration des campagnes à la croissance économique nationale.

Par ailleurs, il est très difficile de recruter. Soit le candidat est déjà installé sur place (mais cela limite le potentiel des recherches), soit le candidat vient de l'extérieur avec sa famille. Quand le conjoint ne trouve pas d'emploi et quand il y a des difficultés à se loger : on jette l'éponge. Dans notre secteur géographique, marqué par un milieu économique modéré, il est difficile de trouver deux postes et un logement pour finaliser l'installation en famille.

Au global, les atouts locaux prennent-ils tout de même le dessus sur les inconvénients ?

A mon sens, c'est une certitude. Eu égard à l'activité économique restreinte ici, nous avons fortement diversifié notre poste client. Ces liens avec une multitude d'acteurs offrent un gage de pérennité dans le temps. Aussi, mes salariés font preuve d'un grand pragmatisme, nous partageons tous un certain « bon sens paysan ». Je suis certain que je n'aurais pas eu la même qualité de personnes autour de moi si je m'étais installé ailleurs. Et enfin, la Lozère et ses 76 000 habitants offre une réelle proximité avec toutes les instances politiques et les autres chefs d'entreprise. Cela aussi est précieux !

90 % des interrogés ne considèrent pas le territoire rural comme une faiblesse

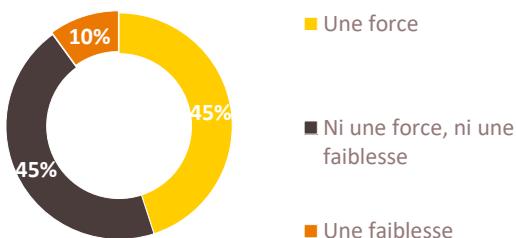
Malgré les défis, un optimisme qui trouve sa source au-delà des considérations stratégiques ?

Malgré les difficultés inhérentes à la vie rurale (distances importantes à parcourir, moindre concentration d'équipements et de services, offre de loisirs réduite) et à la vie économique en ruralité (difficultés de recrutement, moindre débouchés locaux...), la ruralité semble présenter plus d'atouts que de désavantages aux yeux des dirigeants d'entreprise.

Au global, les répondants à notre enquête ne sont que 10 % à considérer la localisation rurale de leur société comme une faiblesse. A l'inverse, 45 % y voient une force, tandis que 45 % n'associent ni à une force ni à une faiblesse leur appartenance à un territoire rural. Cet optimisme, s'il ne relève pas de données claires dans notre enquête, serait-il d'ordre affectif et sensible ?

Considérez-vous l'appartenance de votre entreprise à un territoire rural comme... ?

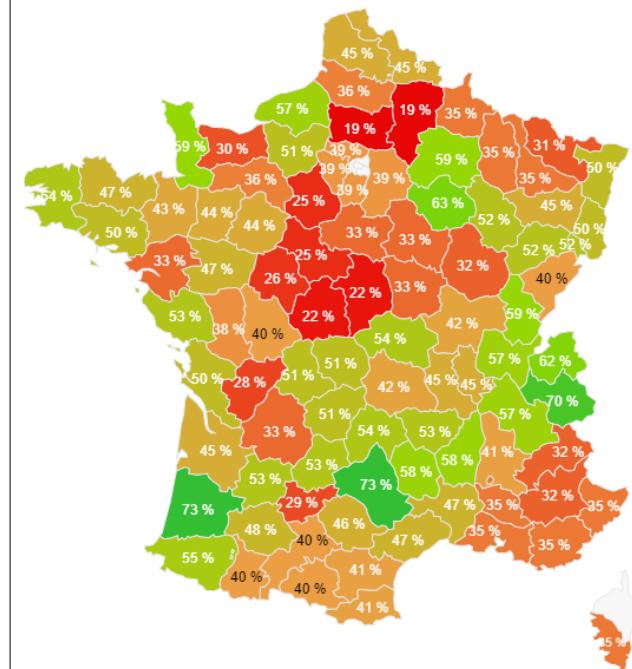
(en % du nombre de répondants, 2 512 dirigeants)



Ce bilan positif, dressé par les dirigeants ruraux, laisse imaginer des chefs d'entreprise satisfaits de leur localisation et déterminés à tirer profit des ressources de leur territoire. Une vision enthousiasmante de la vie économique locale !

Cependant, il est encore nécessaire de nuancer les résultats selon les départements des répondants. Dans l'Aisne et dans l'Oise, seuls 19 % des dirigeants considèrent la ruralité comme une force. De même, dans le Berry (Indre et Cher), ce chiffre est de 22 %. A l'inverse, plus de 7 dirigeants sur 10 dans les Landes, l'Aveyron et la Savoie voient dans leur localisation rurale une force plutôt qu'une faiblesse.

RURALITE PERCUE COMME UNE FORCE (en % du nombre de répondants)



PAROLES D'ENTREPRENEURS



La pépinière d'entreprises locales et l'agence de développement économique nous ont aidé à vite bâtir un réseau avec les autres dirigeants du territoire. Tout cela nous a été précieux pour nous faire connaître. Ensuite, le bouche-à-oreille a très bien fonctionné. Je suis par ailleurs très impliquée dans les réseaux d'entrepreneurs et notre ouverture consolide notre bonne image. Ici, avec dix salariés, on donne déjà l'impression de diriger un grand groupe. On peut sembler imposant dans le Tarn, alors qu'à Paris on aurait beaucoup plus de mal à se faire une place dans le paysage.



Dirigeante anonyme
Agence digitale, 18 salariés (Occitanie).



Nous avons un vrai avantage concurrentiel pour embaucher : le coût de la vie et le coût du mètre carré, bien inférieurs chez nous que dans les grands pôles. Ici, les collaborateurs peuvent vivre dans de plus grands espaces qu'en ville, avec un meilleur confort à la clé. Ils profitent aussi du charme des champs : le matin en chemin, on aperçoit le gibier, un petit ruisseau serpente le long du terrain de l'entreprise... Cela aussi permet de renforcer la fidélité et l'implication des employés de la société.



Laure Catoire Boissé
Catoire Semi, Production d'outillages et de pièces pour la métallurgie, 85 salariés, Martizay (Indre - Centre Val de Loire).



Par rapport aux grandes villes, le turnover est ici moins important, tout comme l'absentéisme. La proximité avec la clientèle est aussi très appréciable. En tant que dirigeante du magasin, les gens me reconnaissent et les liens sont plus simples à tisser avec les associations et les élus. Le maire vient faire ses courses chez nous tous les jours, on échange régulièrement. Cela est très utile pour certaines démarches administratives ou pour savoir ce qu'il se passe dans la commune. Si un concurrent devait s'installer à proximité par exemple, je ne passerais pas à côté de l'information !



Céline Jacq
Supermarché Auchan, Grande distribution, 13 salariées, Bellegarde (Loiret - Centre Val de Loire).



Avec ma femme, nous sommes venus d'Alsace pour reprendre ce magasin, et nous avons reçu un très bon accueil. Le contact direct avec nos clients réguliers est un vrai atout pour nous intégrer au mieux. Et la présence d'un magasin bio comme le nôtre surprend dans un petit bourg. Avec notre offre de qualité, cela nous permet de profiter d'une excellente notoriété. Même si notre zone de chalandise est réduite, notre forte visibilité nous permet de nous distinguer. Le même magasin à Strasbourg aurait été parfaitement anonyme... Ici, je tutoie le maire et je me déplace à pied : c'est un luxe !



Thierry Schneider
Origin'Bio, Magasin d'alimentation biologique, Plurien (Côtes d'Armor - Bretagne).



2

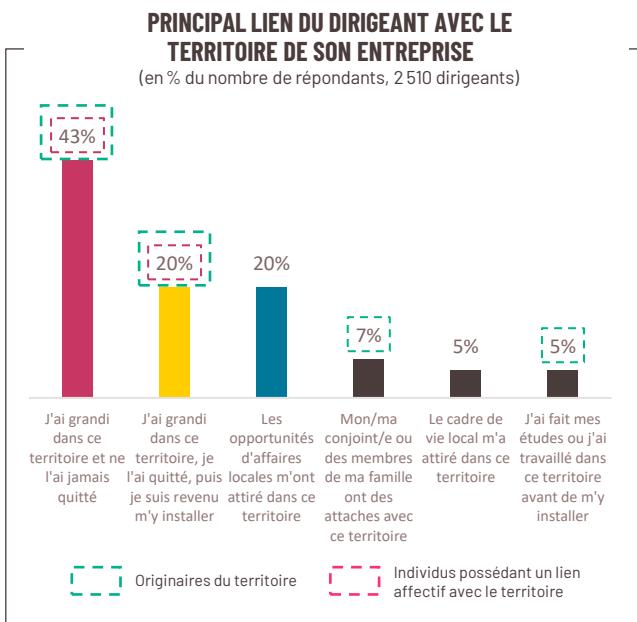
DIRIGEANTS RURAUX : UNE HISTOIRE DE RACINES ET DE RESPONSABILITÉS

Les ressorts de l'installation en milieu rural : entre attachement et opportunisme

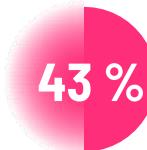
La plupart des dirigeants ruraux entretiennent un lien affectif avec leur territoire :

- 63 % en sont originaires,
- 75 % y ont des attaches

Un dirigeant sur cinq, guidé par les opportunités, a néanmoins choisi de s'implanter en territoire rural selon une logique stratégique.



Ces rapports contrastés aux territoires ruraux nous permettent de dresser **trois profils de dirigeants**:



LES ENRACINÉS

Fidèles à leur territoire, ils entreprennent dans le « pays de leur enfance ». Est-ce par choix ou sous le poids de la tradition qu'ils évoluent au sein de ce territoire ?



LES RÉINSTALLÉS

Ils ont quitté leur territoire natal avant d'y revenir pour entreprendre. Un retour dicté par des vues stratégiques ou par la recherche d'un confort perdu ?



LES TACTICIENS

Attirés sur certains territoires par les opportunités d'affaires locales, leur choix d'implantation semble résulter d'une stratégie réfléchie.

Les enracinés : des dirigeants fidèles à leurs racines

43 % des dirigeants ruraux sont originaires du territoire et ne l'ont jamais quitté

Chez les enracinés, la présence en territoire rural relève de la continuité. Leur moteur est affectif, familial. Vies professionnelle et personnelle semblent d'ailleurs se conjuguer : 86 % habitent à moins de 20 km de leur établissement.

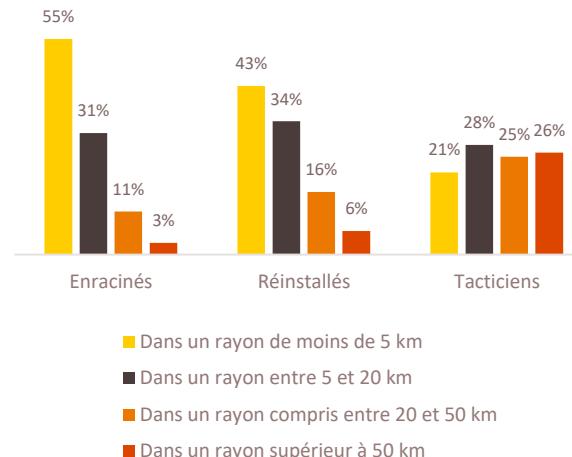
Ces enracinés semblent aussi hériter de leur territoire, comme ils héritent de leur entreprise. Les successeurs familiaux qui reprennent l'affaire de leurs ainés (40 % des enracinés vs 6 % des tacticiens), ont un rapport encore plus durable avec leur territoire puisqu'ils se savent liés par une aventure intergénérationnelle. On remarque également que ces dirigeants enracinés sont en moyenne moins diplômés et qu'ils sont à la tête de leur entreprise depuis plus longtemps.

Ce lien fort avec le territoire s'accompagne toutefois d'un regard plus inquiet sur son avenir économique. Celui-ci s'explique en grande partie par les secteurs dans lesquels les enracinés opèrent : des activités appartenant à l'économie résidentielle et particulièrement sensibles aux mutations socio-démographiques (vieillissement, exode rural, baisse de la demande, etc.).

Concernant leur ancrage territorial, les enracinés entretiennent des relations solides avec les habitants et participent à la vie locale, notamment via des associations non professionnelles. Ils soutiennent pour la plupart des initiatives locales par des actions comme le sponsoring ou le mécénat, et intègrent directement leur implantation rurale dans l'identité de leur entreprise.

DISTANCE RÉSIDENCE/ENTREPRISE

(en % du nombre de répondants, 2 529 dirigeants)



J'habite à 5 kilomètres du site. Nous sommes une entreprise familiale, ancrée dans le territoire, transformant une matière première agricole locale. Nous avons une approche humaine, familiale et souhaitons nous entraider avec les autres entreprises du territoire ; participer à la vie de la commune, ses commerces, écoles....



Mathilde Joslet

Scierie Joslet, Récolte et transformation du bois, 49 salariés, Chasseneuil-sur-Bonnieure (Charente - Nouvelle Aquitaine).

Les réinstallés : un retour au pays qui s'accompagne d'une forte responsabilité territoriale

20% des dirigeants ruraux sont revenus entreprendre au pays de leur enfance

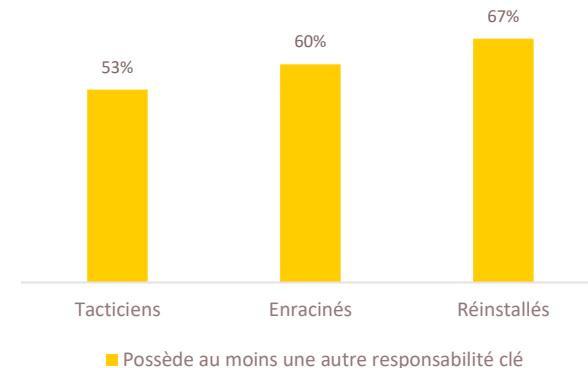
Les réinstallés font le choix de revenir dans leur territoire d'origine pour entreprendre, après avoir vécu ailleurs. Leur retour est teinté d'un attachement personnel au territoire. Tout comme les enracinés, ils dirigent principalement des entreprises tournées vers l'économie résidentielle, mais leur niveau de formation est plus élevé. Forts de l'expérience acquise ailleurs, ils mettent leurs compétences au service d'un territoire qui semble, selon eux, avoir besoin d'un nouveau souffle. Plus jeunes en moyenne que les autres profils, ils sont aussi nombreux à avoir hérité de leur entreprise (35%).

Plus que les autres profils de dirigeants, les réinstallés ressentent un fort besoin d'agir pour stimuler la vie locale. Ils cumulent ainsi d'autres responsabilités clés dans leur territoire et multiplient les actions de coopération avec les autres entreprises du pays. Par exemple, les réinstallés participent davantage aux fédérations patronales locales et organisent davantage d'événements en collaboration avec d'autres dirigeants. Ils soutiennent aussi le tissu associatif local et organisent des initiatives écologiques à l'échelle du territoire (économie circulaire par exemple).

Cette relation affective avec leur territoire se reflète dans les jugements émis sur les atouts et les faiblesses locales. A la fois intransigeants et enthousiastes, ils dénoncent plus de freins entrepreneuriaux que les autres et soulignent aussi plus d'avantages. Finalement, les réinstallés connaissent intimement le potentiel de leur territoire, malgré ses défauts.

OCCUPEZ-VOUS D'AUTRES RESPONSABILITÉS CLÉS SUR VOTRE TERRITOIRE, AU-DELA DE VOTRE POSTE DE DIRIGEANT D'ENTREPRISE ?

(en % du nombre de répondants, 2 524 dirigeants)



“
Lorsqu'en 2014, j'ai pris les rênes de l'entreprise familiale, mon mari n'était pas conquis par les lieux. La question s'est alors posée : est-ce que je retourne sur mes terres d'origine pour diriger la société ou est-ce que je fais déplacer l'entreprise jusqu'à mon nouveau lieu de vie ? En réalité, ce territoire fait tellement partie de l'ADN de l'entreprise qu'il était inconcevable de tourner le dos à toute cette histoire et à toute notre équipe sur place.

Hélène Cattelot

Caisserie CBM, Fabrication d'emballages industriels, 35 salariés, Saint-Rémy-Chaussée (Nord - Hauts-de-France).

Les tacticiens : une vision stratégique des atouts de la ruralité

20 % des dirigeants ruraux viennent d'ailleurs et ont été attirés sur le territoire par des opportunités d'affaires

Les tacticiens se distinguent par une approche avant tout opportuniste et rationnelle. La disponibilité du foncier et de la main d'œuvre, ainsi que la meilleure acceptabilité locale de leurs projets sont autant de critères incitant ces dirigeants – souvent industriels – à s'installer en zone rurale. Leurs entreprises sont en moyenne de plus grande taille, génèrent plus de chiffre d'affaires et connaissent de meilleures perspectives de croissance.

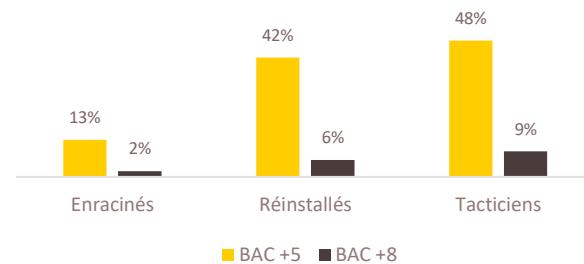
Par ailleurs, les tacticiens cumulent le plus haut niveau d'études des trois profils, la plus haute moyenne d'âge et la plus faible ancienneté au poste de dirigeant. Ces traits sont ceux de repreneurs expérimentés (53 % de tacticiens repreneurs Vs 23 % de réinstallés et 19 % d'enracinés), devenus entrepreneurs sur le tard après avoir connu une première carrière auréolée de succès.

L'installation réfléchie de ces dirigeants sans attaché initiale avec le territoire ne les empêche ni d'apprécier les perspectives locales de développement, ni de bâtir des liens avec certaines parties prenantes. Les tacticiens sont ainsi plus nombreux à compter sur le soutien d'élus locaux.

Toutefois, les tacticiens semblent plus distants vis-à-vis du territoire de leur entreprise. 52 % habitent à plus de 20 km de leur société. Le prix à payer peut être lourd pour certains : de longs trajets ainsi que des difficultés à établir des liens avec les autres dirigeants locaux. Intégrés dans des marchés nationaux, voire internationaux, les tacticiens semblent d'ailleurs moins intéressés à l'idée de développer ces relations de proximité.

DETENTEURS D'UN DIPLÔME BAC +5 OU BAC +8

(en % du nombre de répondants, 2 511 dirigeants)



“

J'habite à Blois, à 2h30 de l'entreprise que j'ai reprise en Mayenne. Je n'ai pas grandi ici et je n'ai donc pas de réseau local. Comme je ne réside pas sur place, j'ai moins d'intérêt et plus de difficultés à me déplacer aux événements locaux, d'autant plus que mes fournisseurs et mes clients sont, eux, répartis sur tout le territoire national.

”

Laurent Barge

Remorques Lambert, Fabrication de remorques agricoles, 20 salariés, La Chapelle au Riboule (Mayenne - Pays de la Loire).

“

Dans cette région, les locations saisonnières sont si nombreuses que nous craignions en arrivant de voir le parc immobilier saturé. Mais grâce à nos bonnes relations avec notre clientèle et à la force du bouche-à-oreille, nous avons pu trouver un logement en location à l'année. Avant, à Strasbourg, j'avais un trajet quotidien d'1h30 pour aller travailler. Aujourd'hui, je vais au magasin à pied et l'océan est au bout du village. Ce nouveau cadre de vie est incomparable avec le précédent.

”

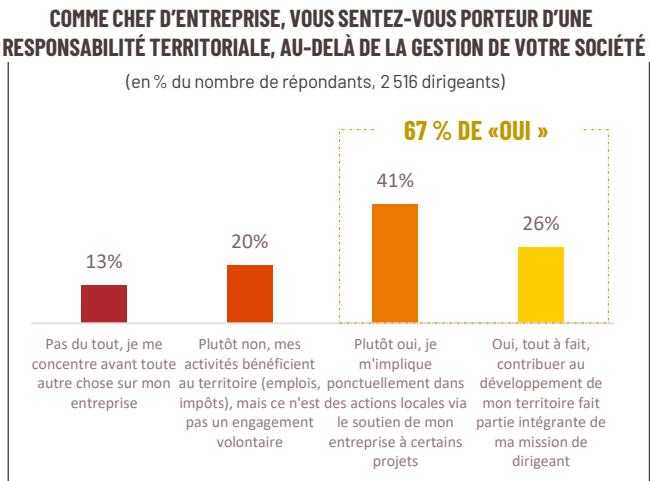
Thierry Schneider

Origin'Bio, Magasin d'alimentation biologique, Plurien (Côte d'Armor - Bretagne).

Près de 7 dirigeants sur 10 se sentent responsables du développement local

Un soutien à la vie locale exacerbé dans les territoires les plus enclavés

Peu importe s'ils n'ont connu que leur village ou s'ils l'ont opportunément choisi pour leurs affaires, les dirigeants ruraux nourrissent une relation affective avec leur territoire. Cela se ressent dans leurs ambitions et responsabilités locales. Ainsi, dans les communes rurales, **67 % des dirigeants s'estiment investis d'une mission pour contribuer au développement de leur territoire**. Rien ne les oblige à nourrir une telle visée, si ce n'est leur sens du devoir, qui dépasse le seul cadre de leur société.

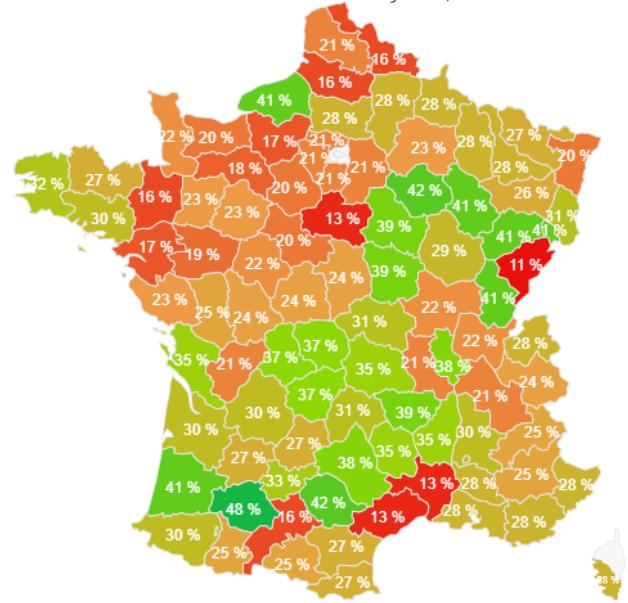


Les dirigeants qui lient fortement leur activité entrepreneuriale au développement de leur territoire sont surtout présents dans la diagonale du vide, qui deviendrait ici une **diagonale du devoir**. De l'Aube au Gers en passant par le Tarn, le Limousin, la Nièvre, la Haute-Marne ou la Haute-Loire, 4 chefs d'entreprise sur dix se sentent tout à fait porteurs d'une responsabilité territoriale.

A l'inverse, dans le Doubs, le Loiret, le Languedoc (Hérault et Gard), l'Ille-et-Vilaine, la Haute-Garonne, le Nord ou la Loire-Atlantique, cette responsabilité territoriale est moins présente dans l'esprit des dirigeants. Sans doute car ces départements ont une vie économique déjà dynamique et plus florissante qu'ailleurs.

FORTE RESPONSABILITE TERRITORIALE RESSENTIE

(% des répondants ayant déclaré « Oui, tout à fait, contribuer au développement de mon territoire fait partie intégrante de ma mission de dirigeant »)



ENTRETIEN



Elodie BRETON
Dirigeante, Hello Domicile

Effectif : 45 salariées

CA : entre 1 et 2 millions d'euros

Secteur : services à la personne

Localisation : Mouzon, Ardennes, Grand Est

Comment votre parcours vous a-t-il poussé à lancer votre activité dans un village ardennais ?

Je viens des Ardennes et suis fière d'être ardennaise ! Mais il ne faut pas se voiler la face : il n'y a pas beaucoup d'emplois chez nous. Les jeunes dynamiques ont tendance à partir... ou à créer leur propre emploi ! Il y a dix ans, après mon master en gestion médico-sociale à Reims, j'ai ainsi monté mon entreprise de service à la personne, à vingt kilomètres de mon village d'origine. Hello Domicile compte aujourd'hui une quarantaine de salariées. Nous intervenons à trente kilomètres à la ronde auprès de personnes âgées ou de personnes en situation de handicap, pour leur permettre de mieux vivre chez elles.

Pourquoi avoir choisi Mouzon pour vous implanter ?

J'ai grandi dans un village de 27 habitants. Il n'y avait rien, pas un seul commerce. Tout était concentré dans les villes des alentours. C'était un défi personnel d'entreprendre à la campagne. A Mouzon, nous sommes proches de Sedan : le bassin de population est plus important, tout comme les besoins en services de proximité. Ce choix est un bon compromis entre mon engagement rural et la volonté de toucher un grand nombre potentiel de personnes.

Après dix années d'activité, quels sont les désavantages d'une telle localisation rurale ?

Il n'y a aucun réseau de transport en commun pour desservir le village. La personne qui n'a pas son véhicule individuel ne peut tout simplement pas travailler ici. Les enjeux de mobilité sont cruciaux dans la région, et dans notre secteur en particulier. Quant à moi, en tant que cheffe d'entreprise, je souffre aussi de l'éloignement des gros événements autour des services à la personne. Si un congrès se tient à Paris, je ne pourrai jamais m'y rendre.

Votre entreprise aurait-elle pu connaître un développement plus rapide en ville ?

Oui, c'est évident. Un camarade de promotion a ouvert, la même année que moi, une activité similaire dans le Val-de-Marne. Sa croissance est bien plus importante que la mienne. Les enjeux de mobilité sont moins handicapants là-bas, les déplacements sont plus fluides et faciles. Et la clientèle potentielle est aussi plus nombreuse et plus proche. Mais je ne regrette pas mon choix. Si c'était à refaire, je le referais. Je me sens utile ici en créant de l'emploi et en proposant une offre de service. Au-delà des aspects négatifs, je suis véritablement heureuse d'être là où je suis.

De quels atouts du territoire votre entreprise a-t-elle pu bénéficier depuis son lancement ?

Après les départs dramatiques de plusieurs industriels, le territoire a été classé BER (bassin d'emploi à redynamiser). Dès son installation, l'entreprise a ainsi pu profiter d'exonération d'impôts sur les bénéfices et sur la taxe foncière, mais aussi d'exonération de cotisations sociales pour les salariées. C'est un dispositif très utile pour encourager la création d'entreprise qui n'existe que dans la vallée de la Meuse et en Ariège.

Le personnel politique local m'a aussi réservé un très bon accueil. Le maire du village et le député n'ont pas hésité à venir à notre inauguration par exemple. Dès qu'ils le peuvent, ils nous glissent des conseils et nous orientent vers les dispositifs d'accompagnement les plus pertinents. C'est comme cela que j'ai pu obtenir un prêt d'honneur au démarrage de l'activité.

Qu'est-ce que les acteurs publics pourraient faire de plus pour vous accompagner au mieux ?

La simplification des procédures administratives est une première piste. On passe encore à côté de beaucoup de dispositifs d'aide, soit parce qu'on ne les connaît pas, soit parce que les formulaires demandés sont trop longs et complexes. Un guichet unique pour aider les dirigeants à tout répertorier serait le bienvenu.

Les mises en relation qualifiées seraient aussi très utiles. Par exemple, il est très compliqué ici de trouver de bons partenariats pour faire de la formation dans nos métiers. Avant, on passait par des centres de formation ou des écoles, mais ils ont fermé. Le distanciel ne donne pas toujours satisfaction dans notre profession. Si les dirigeants publics parviennent à sauver les formations et à remplir les classes, en changeant les regards sur les métiers de service d'aide à la personne, cela serait formidable ! Et là aussi, la question de la mobilité est cruciale. S'il faut prendre la voiture pendant une heure pour une demi-journée de formation, les gens n'y vont pas. Une offre de proximité serait idéale.

Votre entreprise est-elle en mesure de jouer un rôle social dans votre territoire ?

Nos salariées ont pour la plupart des parcours de vie assez complexes. Beaucoup sont mères célibataires, avec peu de revenu. En tant que cheffe d'entreprise, je suis à la fois leur responsable, leur psychologue, et même leur banquière ! Il m'arrive de faire des avances de salaire ou de me porter garantie dans certains cas. On est face à un public assez précaire. On ne peut pas se permettre d'être juste cheffe d'entreprise, il faut être là pour elles, parfois le soir et le weekend.

Certaines étaient éloignées de l'emploi pendant un certain temps. Il a fallu adapter les horaires pour leur permettre de revenir dans le monde professionnel dans de bonnes conditions. On peut donc parfois avoir une utilité sociale, dans le sens positif. Et tout cela est encore une fois très gratifiant.

Pensez-vous que le sentiment de solitude des dirigeants soit exacerbé dans les territoires ruraux ?

Personnellement, je ne me sens pas du tout isolée ! On se connaît tous plus ou moins. Les liens se créent rapidement. Dans les services à la personne, nous sommes une dizaine d'acteurs dans le département. On se voit en réunion, on se téléphone facilement et on peut aussi se donner des coups de main entre nous. Par exemple, si on a du mal à boucler les plannings des équipes, certaines aides ponctuelles peuvent être mises en place entre structures. Tout cela permet de ne pas se sentir seule face à ses difficultés entrepreneuriales.

Et puis quand on connaît le territoire, c'est facile de créer du lien. J'ai grandi ici, je peux donc partager certains repères avec les personnes âgées chez qui nous nous rendons. Toutefois, quand on arrive sur un territoire rural pour créer de l'emploi, on est toujours bien accueilli. Il ne faut pas craindre de s'installer dans des départements moins denses. C'est précisément là où il y a le plus besoin de créateur d'entreprises ! Certes il y a des contraintes ici, mais en ville également. En revanche, le sentiment d'utilité personnelle que l'on retrouve dans le monde rural ne trouve pas son pendant ailleurs.

L'engagement personnel du dirigeant comme socle de sa responsabilité territoriale

Un volontarisme pluriel

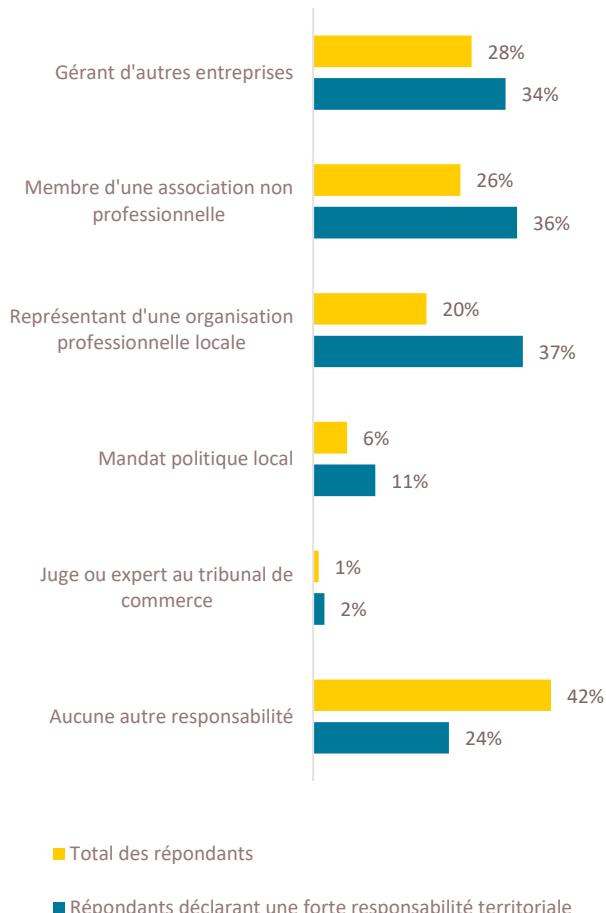
La majorité des dirigeants d'entreprises implantées dans une commune rurale occupe au moins une autre responsabilité clé sur leur territoire. Malgré le temps et l'énergie nécessaire à la gestion d'une entreprise, ces entrepreneurs sont 28 % à diriger une ou plusieurs autres sociétés, 26 % à faire partie d'une association non professionnelle (parents d'élèves, loisirs...) et 20 % à représenter une organisation professionnelle locale. Le mythe du chef d'entreprise aussi élu local, qui fait vivre à la fois économiquement et politiquement son territoire, n'est une réalité que pour 6 % des répondants. De 1983 à 2008, les catégories des entrepreneurs en bâtiments (- 74 %), des industriels et chefs d'entreprise (- 29 %) a connu un net recul parmi les professions déclarées des maires à l'échelle nationale*.

Sans surprise, les dirigeants porteurs d'une forte responsabilité territoriale sont sur-représentés parmi les répondants qui occupent d'autres postes clés sur leur territoire. Cette hyperactivité illustre la volonté de ces chefs d'entreprise de se démultiplier en faveur du dynamisme local. Avant même de faire porter cette responsabilité sur leur entreprise, ils s'astreignent à titre personnel à cette discipline volontariste.

Les croisements de données révèlent aussi que les dirigeants les plus engagés à titre personnel sont ceux qui sont revenus sur leur territoire d'origine, après l'avoir quitté un temps, notamment pour leurs études. On constate aussi une sur-représentation des dirigeants qui considèrent la ruralité comme une force pour le développement de leur entreprise.

Occupez-vous d'autres responsabilités clés sur votre territoire, au-delà de votre poste de dirigeant d'entreprise ?

(en % du nombre de répondants, 2 390 dirigeants)



*Le profil social des maires – Michel Koebel (2014)

ENTRETIEN



Marie-Lou Poulot
Directrice générale, 1 000 Cafés

L'association 1 000 Cafés œuvre depuis 2019 pour ouvrir, maintenir et faire grandir des cafés multiservices dans les villages de moins de 3 500 habitants. En 6 ans, ils sont intervenus sur 300 communes, réparties dans 70 départements.

Pouvez-vous présenter le contexte dans lequel intervient votre association ?

Nous accompagnons des entrepreneurs, des élus et des collectifs associatifs en zones rurales pour recréer du lien social là où il se perd. Nos interventions portent souvent sur la question du dernier commerce dans des villages de moins de 1 500 habitants, car c'est là que le besoin est le plus fort. Nous aidons les collectivités à définir le

potentiel de leur territoire et à co-construire leur projet avec les habitants. Nous sommes aussi sollicités pour trouver des porteurs de projet et pouvons proposer un accompagnement à l'ouverture puis à l'exploitation du lieu.

Quel regard portez-vous sur le zonage FRR* à destination des porteurs de projet, en milieu rural ?

Le zonage FRR devient pertinent à partir d'une vingtaine de salariés. Pour les petites PME, les exonérations fiscales sur les bénéfices génèrent des effets marginaux sur leurs comptes. Les exonérations de CFE (contribution foncière des entreprises) restent à la discrétion des communes qui ne sont donc pas obligées de les appliquer. Cela concerne, là encore, des montants assez faibles. Et enfin, les allègements de charges patronales vont dans le bon sens, mais lorsqu'on emploie des salariés au SMIC, cela ne change pas grand-chose en comparaison avec le cadre national.

*Depuis juillet 2024, le zonage FRR (France Ruralité Revitalisation) inclut 17 700 communes rurales, sélectionnées sur des critères de densité de population et de revenu disponible par habitant. Les entreprises créées ou reprises dans une zone FRR sont éligibles à des dispositifs d'exonérations fiscales (moins de 11 salariés) et sociales (moins de 50 salariés) pendant une durée de huit ans.

Qu'en est-il des autres programmes nationaux destinés à redynamiser l'activité économique des bourgs ruraux ?

Nous travaillons en complémentarité avec de nombreuses associations locales, chacune apportant une valeur ajoutée selon la typologie de la commune et l'avancement du projet. Au niveau national, nous collaborons avec des programmes comme Villages d'Avenir, une vraie porte d'entrée de conseil en ingénierie. Ces acteurs sensibilisent les élus aux différents fonds disponibles, comme le fonds d'installation pour commerces ruraux, utile pour l'équipement, l'immobilier et l'ingénierie.

Mais si les aides pour créer de nouveaux lieux sont nombreuses, celles pour maintenir les commerces existants restent rares. Il est essentiel d'investir dans le temps long et d'impliquer les habitants pour que la dynamique perdure.

Quelles aides seraient alors plus pertinentes ?

En 2025, la mobilité en zones rurales reste un enjeu majeur. 80 % des déplacements se font en voiture, ce qui rend les habitants dépendants et vulnérables face à la hausse des coûts. Cette dépendance limite l'accès aux commerces et aux services : 1 Français sur 4 en milieu rural vit à plus de 15 minutes d'un commerce alimentaire. Elle accentue aussi l'isolement des personnes âgées et freine la vie locale.

Il n'y a pas de solution miracle mais il faut développer un bouquet de mobilités : covoiturage local, navettes à la demande et des initiatives d'« aller-vers ». À titre d'exemple, nous avons lancé la Guinguette mobile, le café itinérant 1000 cafés, qui sillonne depuis 3 ans 77 communes sur 4 départements et a déjà réuni plus de 23 000 personnes.

Plus de 8 entreprises rurales sur 10 accueillent des stagiaires et sponsorisent des projets locaux

L'entreprise, prolongement du dirigeant et tremplin d'un élan local plus large

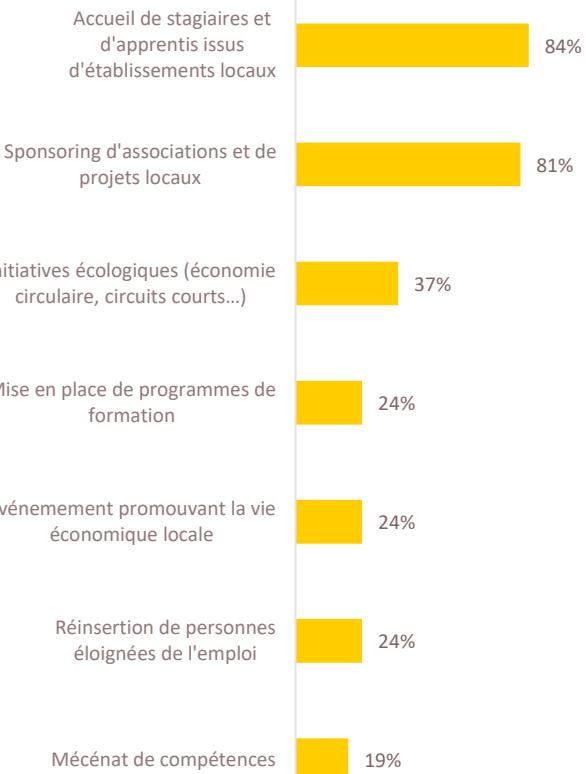
Au-delà de leur rôle économique direct et en écho à leur responsabilité territoriale, les dirigeants ruraux et leur entreprise cherchent d'autres moyens de participer activement à la vie locale. Ainsi, de nombreuses actions sont mises en œuvre : plus de huit dirigeants ruraux sur dix affirment accueillir des stagiaires issus d'établissements locaux et sponsoriser des associations locales. Cette tendance rurale est à comparer à des données nationales : selon le baromètre Admical 2024, seules 1/3 des PME seraient mécènes ! Ce très large engagement peut répondre à des besoins de l'entreprise (futurs recrutements, visibilité...) mais renforce aussi la vitalité locale (découverte du monde de l'entreprise, renforcement du CV, financements de projets...).

Par calcul ou par altruisme, les intérêts du territoire, des habitants et des entreprises finissent ici par se croiser.

Les entreprises de l'économie résidentielle, malgré leur petite taille et leurs faibles moyens, sont plus nombreuses à sponsoriser les associations locales (83 % Vs 78 % des entreprises de la ruralité productive). En revanche, les entreprises de la ruralité productive mettent plus en œuvre des programmes de formation (26 % Vs 22 % pour la ruralité résidentielle) et de réinsertion de personnes éloignées de l'emploi (27 % Vs 21 %). Chaque dirigeant, selon ses valeurs, ses besoins et ses moyens, trouve les leviers les plus pertinents pour participer au dynamisme de la région.

ACTIONS LOCALES MISES EN ŒUVRE PAR L'ENTREPRISE

(en % du nombre de répondants, 2 428 dirigeants)



Au total, seules 5 % des entreprises rurales ne mettent en œuvre aucune des actions citées pour participer au dynamisme de la vie de leur territoire.



3

**LA FORCE DES
LIENS RURAUX**

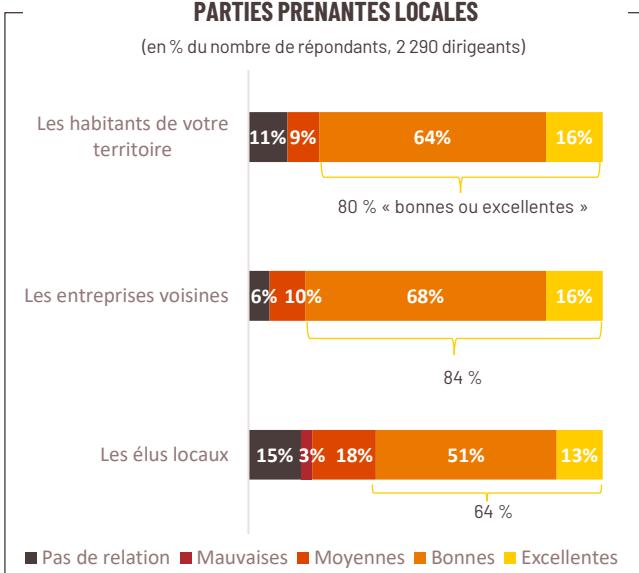
Plus de 80 % de dirigeants ruraux décrivent de bonnes relations avec leurs pairs

Une vie rurale en écosystème

Malgré la faible densité des territoires ruraux, les liens humains ne sont pas empêchés, bien au contraire. L'écrasante majorité des chefs d'entreprise ruraux entretiennent de bonnes, voire d'excellentes, relations avec leurs parties prenantes locales : habitants du territoire, entreprises voisines et, dans une moindre mesure, élus locaux.

QUALITÉ DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES

(en % du nombre de répondants, 2 290 dirigeants)



“ Plus le milieu est isolé, plus on se sent porté vers son voisin pour « survivre » en quelque sorte. A l'inverse, en ville, les sur-sollicitations déshumanisent. On est en relation avec tous et finalement avec personne. ”

Alice de Besombes-Roumiguiet

Clinique vétérinaire du Causse à l'Aubrac, 9 salariées, St Geniez d'Olt et d'Aubrac (Aveyron - Occitanie).

À l'échelle d'une commune rurale, tout cela n'est pas sans incidence positive. Il y a d'abord cette visibilité, si souvent soulignée par les chefs d'entreprise eux-mêmes. En habitant dans un village, on sort de l'anonymat. On est vite connu et reconnu, d'autant plus lorsqu'on dirige une société.

Chaque élément d'un village a alors une partition à jouer pour tirer le collectif local vers le haut. C'est pourquoi les petites PME peuvent jouer un rôle prépondérant dans le dynamisme rural, alors qu'elles seraient bien moins identifiées dans un tissu urbain, fortement pourvu en emplois et en activités.

Toutefois, dans un territoire où chaque brique semble porteuse, la moindre rupture peut avoir des effets amplifiés. Le départ du médecin, la fermeture d'une classe ou la disparition du boulanger suffisent à fragiliser le dynamisme et l'attractivité locale, avec des répercussions directes sur les entreprises. De même, la perte d'un bon salarié peut parfois créer un vide difficile à combler. Cette réalité favorise les relations de proximité et cet esprit presque « familial » souvent décrit par les dirigeants, où l'humain occupe une place centrale.

PAROLES D'ENTREPRENEURS

Dans la Vienne, nous avons accompagné la réouverture d'un bar-restaurant dans une commune déjà dotée de plusieurs commerces. Rapidement, des tensions sont apparues, la collaboration a cessé et chacun a revu son offre. Quand le gérant a fermé, la question de la viabilité s'est posée. Après discussion, les commerçants ont reconnu l'importance du bar-restaurant pour la dynamique locale et regrettaien la mésentente. Ils étaient prêts à accueillir un nouveau commerçant « s'il jouait le jeu », soulignant la nécessité de communication et de médiation dès le lancement, mais aussi dans la durée.

Marie-Lou Poulot
1000 cafés, Association en soutien des restaurants-bars ruraux

Ici, dans le Lot, la structure économique se caractérise par une absence d'anonymat des acteurs. Chaque entrepreneur est connu, ce qui fait de l'honnêteté une nécessité absolue pour préserver sa réputation. Ce mécanisme de contrôle social implicite est un avantage compétitif majeur, car il décourage toute malversation en raison du risque élevé de discrédit public. Par extension, la responsabilité territoriale est plus forte ce qui se traduit par des investissements durables qui servent l'attractivité globale du territoire.

Benoît Illinger
Cauvaldor Expansion, Agence de développement économique intercommunale (Lot - Occitanie).

Tout va bien pour le moment dans notre campagne. Mais on sent que le moindre petit grain de sable peut tout faire dérailler. Une fermeture d'établissement, et tout le territoire peut perdre l'équilibre. La garde d'enfants est par exemple un vrai casse-tête en milieu rural. Il y a 10 places de crèche, pour 20 gamins, et une seule nounou indépendante. Et comme la dynamique démographique n'est pas incroyable, il est compliqué d'investir dans une crèche qui peut être inutile dans quelques années.

Alice de Besombes-Roumiguier
Clinique vétérinaire du Causse à l'Aubrac, 9 salariées, St Geniez d'Olt et d'Aubrac (Aveyron - Occitanie)

Quand un collaborateur expérimenté m'annonce son départ, je sais que ça va créer un trou difficile à combler dans mon équipe. Avec notre faible taux de chômage en Vendée, les recrutements sont complexes. Pour autant, je ne débauche pas chez mes concurrents. Négocier à la hausse le salaire d'un employé déjà en place chez un collègue, cela ne fait pas partie de mes valeurs. Je préfère m'abstenir de telles pratiques et conserver mes relations cordiales et intelligentes avec mon réseau de dirigeants.

Marie Brochard
Loiseau Menuiserie, Menuiserie-Charpente, 23 salariés, Chantonnay (Vendée - Pays de la Loire)

Seuls 28 % des dirigeants ruraux se sentent isolés

Un sentiment d'isolement moins soutenu qu'en milieu urbain

Bien qu'isolés géographiquement et installés dans des territoires peu denses, les chefs d'entreprises ruraux se disent moins isolés que leurs homologues à l'échelle nationale (45%)* selon un comparatif de nos enquêtes Bpifrance Le Lab.

Quels sont les ressorts de cette moindre solitude ? Une dynamique relationnelle propre à la ruralité semble percer : celle d'un tissu local qui, malgré les distances, favorise les échanges et les solidarités ? Ou attaches avec un territoire qu'ils connaissent depuis leur plus jeune âge et sur lequel ils ont des liens bien établis ?

“
La force de notre territoire, c'est qu'on se connaît tous. On a envie de s'aider les uns les autres. Cela crée un fort effet de cohésion. On sait pour qui on travaille, on connaît les joies et les peines des familles locales : ça donne du sens à notre quotidien. Les efforts deviennent plus supportables dans un tel contexte. Quand je me lève en pleine nuit pour mes élèves, je l'accepte mieux que pour des inconnus.”
“

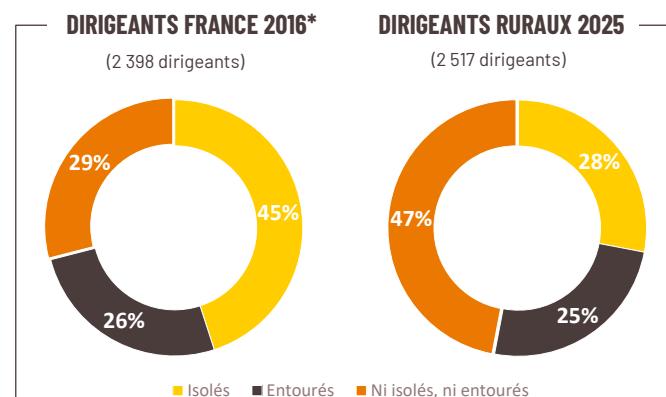
Alice de Besombes-Roumigier

Clinique vétérinaire du Causse à l'Aubrac, 9 salariées, St Geniez d'Olt et d'Aubrac (Aveyron - Occitanie)

Toutefois, ce sentiment d'isolement varie beaucoup d'un département à un autre. Le Tarn-et-Garonne et les Alpes du Sud rassemblent une majorité de dirigeants se sentant isolés sur leur territoire (55 % et 54 %). La Picardie, l'Alsace et le Roussillon affichent également des niveaux d'isolement élevés, qui méritent d'être soulignés. Tout l'inverse du Loiret (13 %), de la Manche (13 %), du Rhône (17 %), de l'Île de France (18 %) ou du Nord (19 %), où le sentiment d'isolement ne concerne qu'une faible minorité de dirigeants sur place.

Ces contrastes géographiques rappellent, là encore, que la ruralité ne se vit pas partout de la même manière et que les dynamiques locales jouent un rôle déterminant dans le ressenti des dirigeants. Autrement dit, ce n'est pas la ruralité en soi qui protège ou fragilise le lien social, mais la manière dont elle s'organise, se structure et se vit au quotidien.

Les dirigeants qui se sentent isolés ont tendance à partager certaines caractéristiques communes : absence de participation à une organisation, moindre culture partenariale sur le territoire, appartenance à un territoire rural perçue comme une faiblesse, entreprise de moins de 10 salariés, relations dégradées avec les élus locaux.



*Etude Bpifrance Le Lab « Vaincre les solitudes du dirigeant » (2016)

ENTRETIEN

Benoit Houzel
Dirigeant, Benoit Systèmes

Effectif : 35 salariés
CA : entre 6 et 7 millions d'euros
Secteur : Production de dispositif médical
Localisation : Billy-les-Chanceaux, Côte d'Or, Bourgogne

Êtes-vous originaire du village où est implantée votre entreprise ?

Non, je suis pour ma part un citadin puisque j'habite à Dijon, à plus de quarante kilomètres de l'entreprise. Au départ, je n'avais pas d'attache particulière avec ce territoire que je ne connaissais pas bien. On peut le dire, nous sommes un peu situés au milieu de nulle part ! Et pourtant, cela ne nous empêche ni de produire des innovations pour motoriser les fauteuils roulants, ni de les exporter dans vingt pays dont le Japon et l'Australie ! Les villages de 60 habitants sont finalement pleins de ressources. Et puis, lorsque j'ai repris l'entreprise, cette implantation locale, cet ancrage, m'a véritablement convaincu.

Pourquoi cette implantation vous a-t-elle séduit ?

Pour mon prédécesseur, c'était décisif de participer au développement économique de son territoire, par ailleurs dépourvu d'entreprises et d'emplois. Aujourd'hui, cela fait partie de nos objectifs RSE d'offrir des emplois de qualité et bien rémunérés à des gens qui habitent ce territoire rural. Et cela fonctionne bien : nous n'avons pas de problème de recrutement par rapport à mes confrères des grandes agglomérations. Notre turnover est faible et la qualité de vie au travail excellente !

Comment avez-vous travaillé sur cette qualité de vie au travail ?

D'une part, j'ai fait construire des bâtiments modernes et confortables pour rapatrier tous les salariés au même endroit. La partie industrielle communique désormais avec les bureaux. Et quand on sort de ce bel ensemble, bien intégré au village, on trouve du vert partout, des animaux, une rivière... On profite aussi de cette nature environnante ! Par ailleurs, pour mieux gérer les contraintes de déplacement, des études et des solutions de covoiturage ont été proposées aux équipes.

Avez-vous malgré tout dû faire face à des difficultés liées à l'emplacement de votre entreprise ?

Pendant longtemps, l'accès à Internet et aux réseaux de téléphonie mobile était chaotique. L'envoi de fichiers lourds, de vidéos, la participation à des visioconférences ou le simple usage des portables semblaient impossible. Depuis un an et demi, avec l'installation de la fibre et d'une antenne, ces problèmes sont réglés. Aussi, la gestion des distances entre les domiciles des salariés et l'entreprise peut parfois être source de tracas. Tout comme les difficultés logistiques liées aux routes enneigées l'hiver, qui ne sont pas toujours dégagées en priorité.

En tant que chef d'entreprise, bénéficiez-vous aussi de certains atouts et avantages comparatifs ici ?

Une évidence pour commencer : il n'y a jamais d'embouteillage chez nous. Malgré les longues distances à parcourir, les temps de trajet sont finalement assez proches de ceux enregistrés en ville. Par ailleurs, sur notre territoire, nous ne souffrons pas d'anonymat, à l'inverse nous sommes reconnus et choyés par les institutions locales. Les entreprises sont rares ici, et on sent qu'on tient à notre présence. Pour mon permis de construire, le délai d'instruction n'était que de quinze jours par exemple ! Avec le maire, on s'appelle par nos prénoms, on se voit presque tous les jours puisque la mairie est en face de nos bureaux. Tout cela aide grandement. Et à la fin du chantier, la voirie a été refaite pour que tout soit d'équerre. C'est une vraie chance ! On peut aussi prendre contact avec le député, le sénateur, le sous-préfet... Si je dirigeais une boîte de 35 personnes dans une agglo de 400 000 habitants, cela aurait été impossible.

Quelles sont les fondements de la culture partenariale de votre territoire ?

Ici, nous avons une offre restreinte dans tous les domaines, mais cette offre est souvent de qualité. Notre réseau de sous-traitants est proche de l'entreprise et à quelques kilomètres, une plateforme logistique nous vient en aide pour tout un tas de choses. On sait toujours sur qui on tombe. Cela permet de gagner du temps en évitant les déconvenues. Lorsque nous avons besoin d'un électricien, d'un plombier ou d'un garagiste, nous savons à qui nous adresser, notamment via les salariés qui connaissent bien les artisans locaux.

Quand on est un peu atypique dans un tel territoire, les liens sont plus faciles à nouer avec des publics divers : journalistes, pompiers ou gendarmes. On se serre aussi les coudes entre confrères. Si un candidat vient d'une entreprise de la région, on obtient facilement une recommandation par exemple. Enfin, il n'y a que trois restaurants à 25km à la ronde. Si on déjeune avec des clients, on croise toujours d'autres chefs d'entreprise. C'est un petit monde. Et même les restaurateurs sont des relations et nous envoient la note à la fin du mois...

Votre appartenance au monde rural se reflète-t-elle aussi dans votre culture interne d'entreprise ?

La plupart des salariés résident dans le village de l'entreprise ou dans les alentours. On trouve ici tous les profils, y compris pour des postes hautement qualifiés, qui sont heureux de ne pas devoir faire 40 kilomètres jusqu'à Dijon ! Il y a dix BAC+5 au total dans la société. Imprégnés de la culture rurale, ils sont tous débrouillards, font leur bois et leur jardin le soir... Ils sortent aussi facilement de leur zone de confort, s'entraident volontiers et ne sont pas cadenassés par le périmètre d'une fiche de poste. Au sein même de l'entreprise, cette culture et cette ambiance de village sont agréables et participent à notre performance générale. L'attachement à l'entreprise est aussi spécial ici : l'entreprise est un lieu de travail, un collectif mais aussi un point d'ancrage. Les salariés sont là où ils veulent être et où ils veulent bâtir leur avenir.

Dans quelle mesure votre entreprise joue-t-elle un rôle social sur son territoire d'implantation ?

Dans notre village de 60 habitants, il y a trois fermes et nous. Pas une boulangerie, ni un café, ni un commerce. Nous sommes la seule entreprise et nous sommes au cœur du village. Normalement, les usines sont en périphérie mais notre discrétion nous permet cette intégration en plein centre de la localité. Les habitants sont contents : le village s'est embelli et est moins endormi qu'avant grâce à nous. Notre flux de salariés et de marchandises créé une dynamique vertueuse pour le territoire. Les revenus de nos employés sont fixes et plutôt bons pour le milieu rural. Le ruissellement des richesses créées se fait sans intermédiaire. Et depuis notre agrandissement, le village se dynamise et se rajeunit toujours plus. La mairie a fait des investissements, le bâti a été réhabilité pour loger des salariés, certains employés ont d'ailleurs déménagé pour se rapprocher de notre site... Je rêve en ce sens que la France s'inspire du modèle allemand. Là-bas, chaque village ou presque a son entreprise industrielle. Si chaque petit pôle d'habitation pouvait bénéficier d'une offre économique et productive, la cohésion nationale en sortirait grandi.

83% des dirigeants évoquent une culture partenariale sur leur territoire

Des partenariats à intensité variable

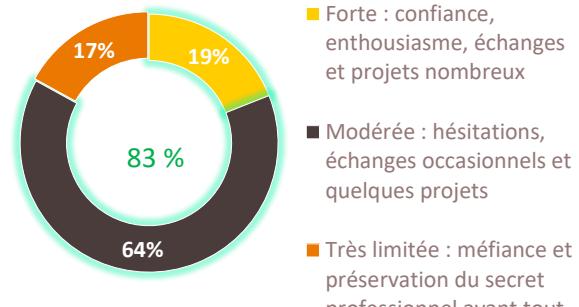
Une bonne entente avec les parties prenantes locales ne suffit pas à faire territoire. Si les relations avec les élus, les habitants et les institutions sont souvent jugées positives, elles ne garantissent pas pour autant l'émergence de dynamiques collectives entre entreprises.

C'est là qu'intervient la culture partenariale. Celle-ci désigne l'état d'esprit local qui pousse les dirigeants à se parler, à s'entraider, ou au contraire, à avancer chacun de leur côté. Loin de suivre un modèle unique, cette culture partenariale dépend fortement de la présence d'acteurs fédérateurs capables de créer des ponts entre dirigeants. Clubs d'entrepreneurs, chambres consulaires, associations locales, élus ou dirigeants charismatiques jouent ici un rôle décisif.

D'après notre enquête, 8 dirigeants ruraux sur 10 évoquent une culture partenariale sur leur territoire. Mais derrière ce chiffre, les réalités locales divergent. Dans certains territoires comme la Drôme, l'Aube et surtout la Vendée, la culture partenariale se distingue par son intensité. Elle peut notamment s'appuyer sur des repères culturels partagés et sur un tissu associatif dynamique, qui multiplie les occasions d'échange et renforce les liens entre dirigeants locaux (« l'esprit bocage » vendéen).

A l'inverse, d'autres départements peinent à faire émerger des dynamiques collectives. Ainsi, dans le Berry, 3% des dirigeants perçoivent localement une culture partenariale forte. De même, ce chiffre reste faible dans le Tarn-et-Garonne, la Loire, le Gard ou le Lot. Les coopérations y restent marginales et les entreprises avancent seules, faute de relais ou de structuration locale.

Comment jugez-vous la culture partenariale entre les entreprises de votre territoire ?



CULTURE PARTENARIALE FORTE

(en % du nombre de répondants)



ENTRETIEN

Nicolas Portier

Professeur affilié à l'Ecole urbaine de Sciences Po
Président du Cercle pour l'aménagement du territoire (CPAT)

Nicolas Portier a été délégué général de l'association Intercommunalités de France de 2004 à 2021. Désormais enseignant et consultant, ses réflexions enrichissent les débats sur l'aménagement du territoire national.

Peut-on parler d'une seule ruralité en France ?

Derrière un terme attrape-tout, les réalités sont distinctes. Les ressentis des acteurs économiques en matière de développement local varient fortement selon les trajectoires : certains territoires de faible densité connaissent un fort dynamisme, d'autres sont marqués par le déclin et un sentiment d'abandon. La proximité d'une métropole, la structure démographique du territoire, l'histoire industrielle ou agricole, le capital social jouent ici un rôle décisif. Prenons deux exemples : la Vendée illustre une success story entrepreneuriale « loin de tout ». Le modèle s'est construit à distance des décideurs nationaux, en s'appuyant sur un réseau d'acteurs locaux très structuré, et une culture de coopération.

À l'inverse, les espaces inclus dans ce que l'on appelle souvent la « diagonale aride », des Ardennes à l'Ariège, ont longtemps cumulé les handicaps : forte émigration des jeunes, création d'emplois atone, absence de tradition entrepreneuriale locale, élus locaux vieillissants. Nombre de ces espaces ont été marqués par une réelle carence d'initiatives publiques et privées durant quarante ans, même si de nouveaux acteurs (élus, entrepreneurs...) émergent pour inverser la spirale.

Afin de comprendre les différences psychologiques, le solde migratoire joue un rôle clé. Un territoire qui accueille de nouveaux habitants est davantage porté à l'optimisme qu'un territoire confronté à des départs massifs. Compte tenu du poids pris par l'économie présente dans le développement local, le solde migratoire est une variable cardinale, à la fois cause et conséquence du dynamisme économique.

Comment l'esprit bocage avive les contrastes locaux ?

L'esprit bocage, est typique de territoires comme la Vendée, les Mauges ou l'Aveyron. Les historiens ont montré que les régions d'habitat dispersé, typiques des espaces de bocage, sont marqués par des liens de sociabilité et d'entraide vivaces. Ce sont des espaces où le maillage de villages crée des liens sociaux forts, où l'on se retrouve pour des fêtes. Ces espaces ont souvent été les berceaux des coopératives agricoles. Ce n'est pas une logique d'enfermement, mais une dynamique collective qui nourrit des liens de confiance et favorise les partenariats économiques. À l'opposé, le vaste bassin parisien est marqué par la tradition de l'habitat groupé et des structures familiales nucléaires, plus individualistes. Ce sont souvent des territoires de transit, à ancrage plus faible. On s'y protège davantage des autres et on ferme les volets à 18h. Les voisins se connaissent peu. Les entreprises cohabitent parfois depuis 25 ans dans une même zone sans se connaître. Les espaces résidentiels périurbains sont plus affectés par le syndrome de "ville-dortoir". Ces différences culturelles ont un impact sur la vitalité des territoires, notamment dans les espaces peu denses. Ces contrastes se retrouvent dans les trajectoires territoriales : le grand arc Nord-Est, souffre d'un déclin durable, marqué par une désindustrialisation brutale, la fermeture des succursales de grands groupes, le départ des jeunes diplômés sans espoir de retour.

Ces bassins qui ont été à la pointe de l'industrie française, mais très dépendants d'investisseurs extérieurs, ont plus de mal à rebondir. À l'inverse, des départements comme l'Aveyron qui ont longtemps été des territoires d'émigration bénéficient depuis vingt ans d'une forte dynamique entrepreneuriale, d'une épargne abondante qui s'investit aujourd'hui localement, de solidarités qui soutiennent les initiatives privées.

Est-ce facile de développer une entreprise rurale ?

La concurrence est moins intense que dans les espaces urbains, ce qui favorise la solidarité entre pairs. L'emploi est en partie porté par des marchés captifs liés à l'économie présentielle (commerces, services), ce qui permet à de nombreuses TPE de se développer, même si la transmission d'entreprises reste complexe. La moindre intensité concurrentielle façonne des écosystèmes où l'entraide est forte, mais le renouvellement entrepreneurial peut être plus lent. Les réseaux de franchises se déploient désormais dans les bourgs et les campagnes et jouent aussi sur l'effet marque : boulangeries, agences immobilières, habillement... Cela facilite l'entrée sur le marché pour des créateurs d'entreprises ou des repreneurs. L'économie de proximité tend à se banaliser également dans la ruralité.

Un avantage de la ruralité tient à l'interconnaissance des acteurs et à l'accessibilité des lieux de décision. On peut s'insérer très vite dans les cercles qui comptent : les élus locaux, le sous-préfet, le club d'entreprises ou la chambre des métiers.... Cette proximité facilite l'accès à l'information stratégique, aux marchés publics et aux projets des collectivités, parfois deux ou trois ans avant le lancement des appels d'offre. À l'inverse, les grandes agglomérations bénéficient d'une très forte densité d'acteurs et d'opportunités pour les affaires, mais cela est plus opaque pour un entrepreneur. Toutefois, ce qui fait la force des espaces peu denses peut aussi être une faiblesse. En milieu rural, tout se sait très vite. Un échec entrepreneurial peut être humiliant dans le regard des autres. La réputation se construit lentement mais se détruit en quelques heures. On peut être la fierté du territoire si l'on réussit, jusqu'à faire la une du quotidien local pour avoir fabriqué tel ou tel équipement des J.O. de Paris, mais on peut aussi être stigmatisé en cas de faillite.

Quels sont les défis pour attirer des talents ?

Attirer et retenir des talents qualifiés en milieu rural reste un défi majeur. Les entreprises doivent composer avec des obstacles structurels : logements inadaptés, éloignement des infrastructures et des services, image parfois ternie par des décennies de désindustrialisation. Même lorsque des projets industriels s'implantent, le recrutement demeure complexe. Les jeunes formés dans les grands centres universitaires ne reviennent que rarement, faute de postes correspondant à leurs qualifications. Ceci fragilise la transmission des entreprises familiales et accentue le risque de dévitalisation économique. Le développement économique local nécessite d'agir sur de nombreux leviers. On le voit avec le programme Territoires d'industrie. Certaines intercommunalités développent un « panier de services » pour les entrepreneurs mais aussi pour les salariés : solutions de mobilité, offre de santé, éducation, culture, logement... Ces dispositifs visent à rendre le territoire plus attractif, non seulement pour les employés mais aussi pour leurs familles, afin d'éviter que la croissance des entreprises soit bridée par de multiples verrous.

Selon vous, quels leviers peuvent permettre de revitaliser durablement les territoires ruraux ?

Quelques acteurs industriels ou « clusters spécialisés » (verrerie, mécanique, plasturgie, coutellerie, agroalimentaire...) peuvent parfois suffire à catalyser l'économie locale. Leur présence génère des effets d'entraînement : création d'emplois, dynamisme des communes, attractivité accrue pour les services et commerces. Des expériences multiples montrent qu'il est possible de revitaliser des territoires, mais elles sont encore trop peu nombreuses pour inverser les tendances à grande échelle. Pour changer la donne, il faut multiplier dans les territoires les « champions cachés », ces grosses PME ou ETI qui sont capables de tirer durablement l'emploi et de structurer des filières locales. Cela suppose une stratégie proactive des intercommunalités et des régions. Il faut identifier les filières et écosystèmes porteurs, investir dans la formation professionnelle, créer des conditions favorables à l'implantation industrielle en matière de foncier, de numérique, d'énergie, de transports. Tout est possible.

Deux dirigeants ruraux sur trois ont déjà participé à une action de coopération locale

Au-delà des postures, des formes concrètes d'entraide entre dirigeants ruraux

Souvent fantasmée, la solidarité entre acteurs ruraux n'est pas un mythe. Elle se construit autour d'un territoire avec le temps et la confiance, au rythme des initiatives et des gages de sérieux mutuels. Le partage de valeurs et de réseaux communs apparaît aussi comme déterminant pour favoriser ces réflexes d'entraide.

Au global, près de 2 dirigeants ruraux sur 3 ont déjà participé à une ou plusieurs actions de coopération avec d'autres entreprises de leur territoire. Ces actions peuvent prendre la forme de preuves de solidarité pour soutenir une entreprise frappée par un coup du sort (36 %) mais peuvent aussi concerner la défense d'intérêts communs au sein d'organisations patronales (35 %).

Dans la Vendée militaire intégrant le pays Choletais, la solidarité entre acteurs économiques n'est pas un vain mot. C'est un marqueur, un trait caractéristique de la région. Si une boîte est frappée par un incendie dans la nuit, au réveil, trois concurrents appellent le dirigeant pour lui proposer des solutions de repli. Cette mentalité participe au bon équilibre des forces en présence, qui bénéficie, *in fine*, à l'ensemble des acteurs.

François Chiron

Solutions & Co, Agence de développement économique, Pays de la Loire.

ACTIONS DE COOPÉRATION AVEC LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE

(en % du nombre de répondants, 2 474 dirigeants)



Les secteurs de l'industrie, de l'agriculture et de la construction sont sur-représentées parmi les promoteurs de la coopération locale. Les formes plus structurées de partenariat (mutualisation de moyens et de compétences, projets stratégiques partagés, prêts financiers inter-entreprises) restent toutefois plus marginales et ne concernent que 10 % des entreprises, ou moins.

71 % des entreprises rurales bénéficient d'un soutien public

Des relations privilégiées avec les acteurs publics

Entreprendre en milieu rural offre un avantage déterminant : la proximité avec les élus locaux. Ce point, régulièrement mentionné par les dirigeants rencontrés, marque une nette différence avec l'environnement urbain. La possibilité d'échanger directement avec les décideurs publics, de les connaître et d'obtenir plus rapidement certaines autorisations d'urbanisme constitue un gain de temps précieux et permet d'avoir un soutien plus personnalisé. À l'inverse, en ville, ces démarches sont souvent ralenties par des procédures complexes et des demandes dématérialisées, qui éloignent la relation humaine.

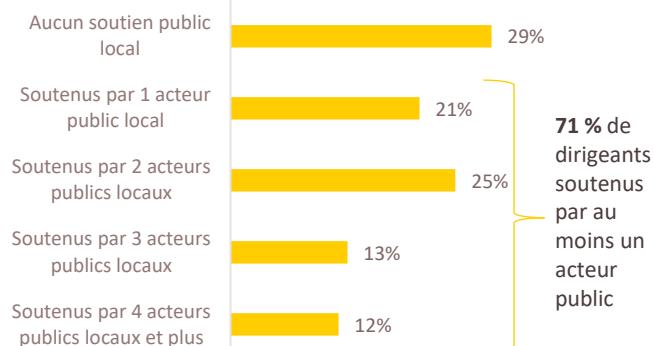
“ Comme dirigeant de PME, sans attaché avec le territoire, j'ai reçu un accueil formidable des acteurs de l'Indre : préfecture, région, département, agglomération... J'ai vite été présenté à tous les élus. Quand nous avons dû agrandir l'usine, toutes les procédures se sont bien déroulées, et ce réseau local nous a facilité les démarches. L'accompagnement institutionnel est précieux dans ces territoires un peu moins dynamiques sur le papier. Lorsqu'il n'y a pas une activité débordante, les nouveaux arrivants obtiennent beaucoup d'attention et profitent à plein de la réactivité des services locaux. ”

Tristan de Witte

Roger Pradier-Groupe Rivalen, Fabrication de luminaires, 60 salariés, Saint-Maur (Indre – Centre Val de Loire)

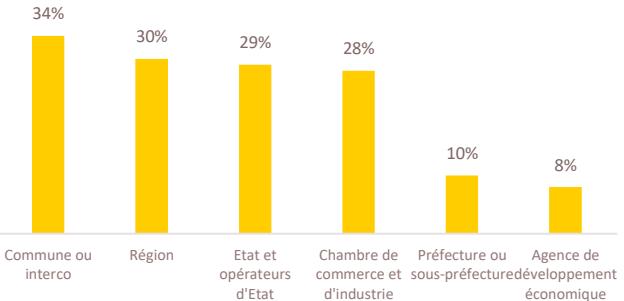
NOMBRE EFFECTIF D'ACTEURS PUBLICS AYANT FOURNI UN ACCOMPAGNEMENT SIGNIFICATIF PAR DIRIGEANT

(en % du nombre de répondants, 2 457 dirigeants)



ACTEUR PUBLIC AYANT FOURNI UN ACCOMPAGNEMENT SIGNIFICATIF

(en % du nombre de répondants, 2 457 dirigeants)



Une action des élus ruraux en adéquation avec les besoins des chefs d'entreprise ?

Un accompagnement attendu et sollicité

Au-delà de la relation de proximité avec les élus locaux, qu'en attendent les dirigeants ? Que souhaitent les chefs d'entreprise pour que l'action publique soit encore plus efficace ?

La priorité est donnée à la simplification administrative et l'accélération des procédures, réclamées par 50 % des dirigeants ruraux. C'est une demande constante des chefs d'entreprises, ruraux ou non. Viennent ensuite la promotion de l'entreprise lors de communications publiques (31 %) et le développement d'une offre d'accompagnement stratégique (27 %). Face à ces demandes, les élus communaux souffrent en général d'un manque de moyen, d'expertise et de temps, des maux soulignés notamment par l'Association des maires ruraux de France.

Même si des axes d'amélioration demeurent, la majorité des dirigeants ruraux (55 %) estiment qu'ils n'auraient pas reçu un aussi fort soutien des collectivités locales en milieu urbain.

“
Les mairies et communautés d'agglomération ne sont pas toutes aussi dynamiques pour soutenir les dirigeants d'entreprise. Certains élus donnent l'impression de ne pas être concernés par ces enjeux. L'organisation d'événements est pourtant toujours utile. Aussi, la répartition des rôles est floue : si j'ai un besoin, dois-je me tourner vers la mairie ou l'agglo ? Pas facile de s'y retrouver.”
Dirigeante anonyme
Agence digitale, 18 salariés (Occitanie)

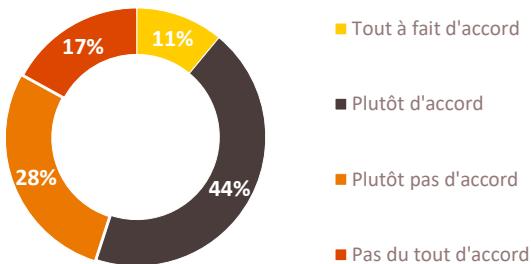
ACTIONS PUBLIQUES LES PLUS SOLICITEES (3 réponses maximum)

(en % du nombre de répondants, 2 107 dirigeants)



Êtes vous d'accord avec cette affirmation ? : « En ville, mon entreprise n'aurait pas bénéficié d'une telle implication des collectivités locales »

(en % du nombre de répondants, 2 308 dirigeants)



ENTRETIEN

Cédric Szabo
Directeur général
Association des maires ruraux
de France (AMRF)

Créée en 1971, l'Association des maires ruraux de France (AMRF) fédère près de 13 500 maires ruraux au sein d'un réseau solidaire de 89 associations départementales, en toute indépendance des pouvoirs et partis politiques.

Quel regard portent les élus locaux sur les entreprises de leur territoire ?

Ils sont nombreux à saluer l'action de l'entrepreneur local, qui fait le village ! Certains se sont aussi investis dans la durée pour renforcer les liens entre l'entreprise et le territoire rural. Quand la fiabilité de la main d'œuvre a été éprouvée et que des compétences de pointe sont réunies sur un territoire, difficile pour le chef d'entreprise d'aller voir ailleurs ! En parallèle, la création d'activité en milieu rural reste très dynamique, avec de petites structures, proches du domicile de l'entrepreneur, en autoentreprise ou comptant 2 ou 3 salariés.

Quels liens unissent aujourd'hui les communes rurales et les grands pôles d'activité, plus urbains ?

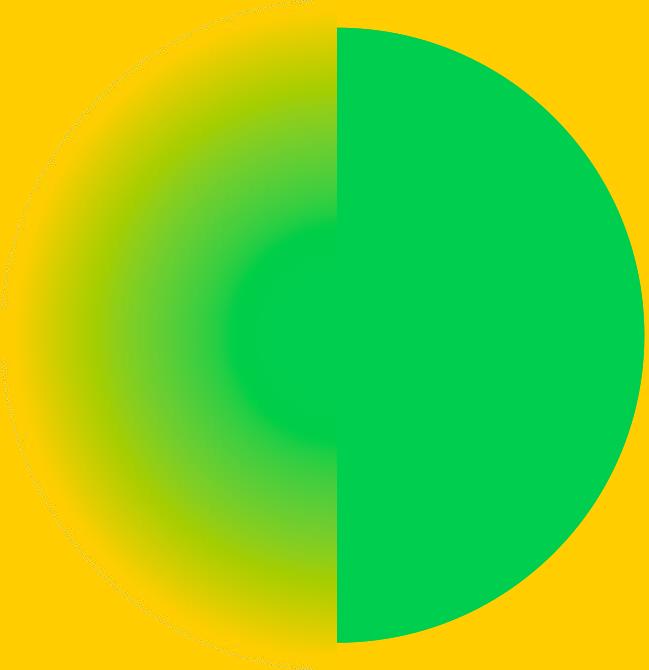
Selon une étude de l'Université de Clermont-Ferrand, les villages d'Auvergne logent un tiers des actifs de la région, mais seulement 4 % des emplois ! L'éloignement entre pôles de vie et pôles de travail soulèvent des enjeux de mobilité. Le pendulaire a presque doublé sa distance de trajet en dix ans. Ce modèle d'étalement et de métropolisation ne peut aboutir qu'à une impasse : des flux de mobilité plus importants, polluants et épuisants. Les entreprises pourvoyeuses d'emplois dans les villages font partie de la solution.

Quels sont les atouts des communes rurales pour favoriser le développement des entreprises ?

Pour de nombreuses entreprises, notamment dans le secteur industriel, il faut de la surface et du calme. Où s'installer sans que les gens ne s'agacent trop ? A la campagne, où les grands espaces apaisent les relations de voisinage. Et d'autant plus lorsque ces campagnes sont proches des grandes villes dynamiques et bien desservies. Par ailleurs, les campagnes représentent d'importants marchés potentiels pour les porteurs de projets qui souhaitent y dupliquer certains concepts ayant fait leurs preuves en milieu urbain. Enfin, il y a le silence et la déconnexion que les élus doivent mettre en avant ! Un potentiel touristique évident s'en détache !

Quelles politiques seraient pertinentes ?

Les candidats à l'installation demandent toujours s'il y a du haut-débit sur place, s'il y a une école et si les centres de soin ne sont pas trop éloignés. Densifier le rural en déclin avec des services peut rendre ces territoires plus attractifs pour les actifs et les entreprises. Il faut aussi sortir de la lutte entre les territoires et repenser la politique d'aménagement nationale pour rééquilibrer le déploiement des activités économiques. Enfin, l'accompagnement à la création d'entreprise manque encore dans les communes qui en ont le plus besoin.



CONCLUSION

Les entreprises rurales : piliers discrets de l'économie nationale et du lien social

Dans le paysage économique français, les entreprises rurales jouent un rôle fondamental, souvent sous-estimé. Elles incarnent une forme de résilience territoriale, fondée sur l'ancrage local, la proximité humaine et une culture partenariale forte. Qu'il s'agisse d'artisans, de PME industrielles, d'exploitations agricoles innovantes ou de structures de l'économie sociale et solidaire, ces entreprises irriguent les territoires isolés, créent de l'emploi, maintiennent des savoir-faire et participent activement à la cohésion sociale.

Jusque là éclipsées par les initiatives dédiées à la qualité de vie locale, les mesures en faveur des entreprises de la ruralité productive soutiennent aussi le dynamisme des territoires les moins denses. Les politiques uniquement attentives au maintien des équipements et services de première nécessité resteront impuissantes à restaurer l'attractivité économique des territoires ruraux. Pour une revitalisation rurale pérenne encourager la création d'emplois et de richesses des entreprises rurales est aussi important que de préserver l'accès aux services dans ces territoires.

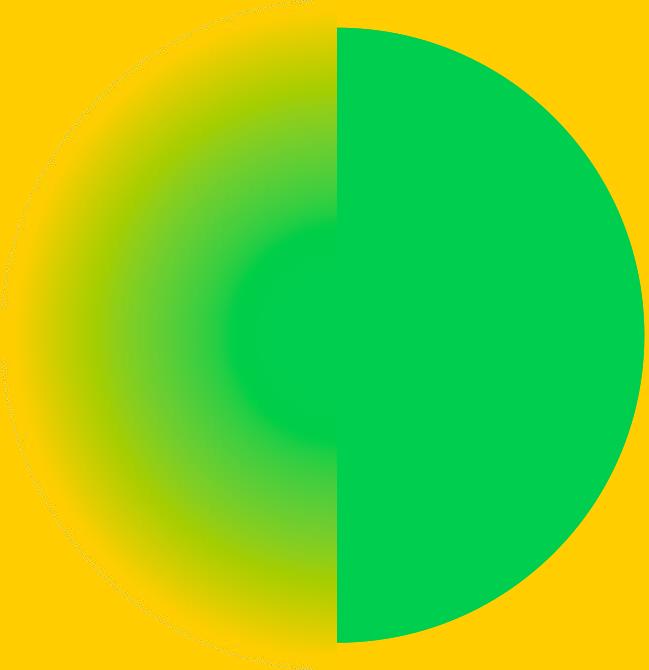
Au cœur de cette dynamique, le rôle du chef d'entreprise est déterminant. Qu'il soit originaire du territoire ou qu'il y ait vu une opportunité entrepreneuriale, il devient un acteur clé du développement local.

Dans les territoires les plus fragiles, où les services publics se retirent et où les difficultés s'amontencent, sa responsabilité territoriale devient plus forte. Il compense les manques et impulse des dynamiques nouvelles. Son engagement dépasse souvent les logiques économiques pour embrasser une vision plus globale du bien commun.

Cependant, cette vitalité ne se manifeste pas de manière homogène sur l'ensemble du territoire rural. Il existe une fracture croissante entre les campagnes dynamiques, souvent situées à proximité des pôles urbains ou bénéficiant d'un fort attrait touristique, et les campagnes en déclin, confrontées à des tendances lourdes : vieillissement démographique, exode des jeunes, fermeture des services publics, désertification commerciale. Dans ces zones, les entreprises peinent à recruter, à se financer, à se projeter dans l'avenir.

Cette dualité appelle à une lecture nuancée des réalités rurales. Les campagnes dynamiques n'ont rien à envier aux métropoles : elles innovent, exportent, attirent de nouveaux habitants et entrepreneurs en quête de qualité de vie et de sens. Elles sont le théâtre d'expérimentations audacieuses, de transitions écologiques et numériques réussies. À l'inverse, les territoires en difficulté nécessitent un accompagnement spécifique, des politiques publiques ciblées et une mobilisation collective pour éviter leur marginalisation.

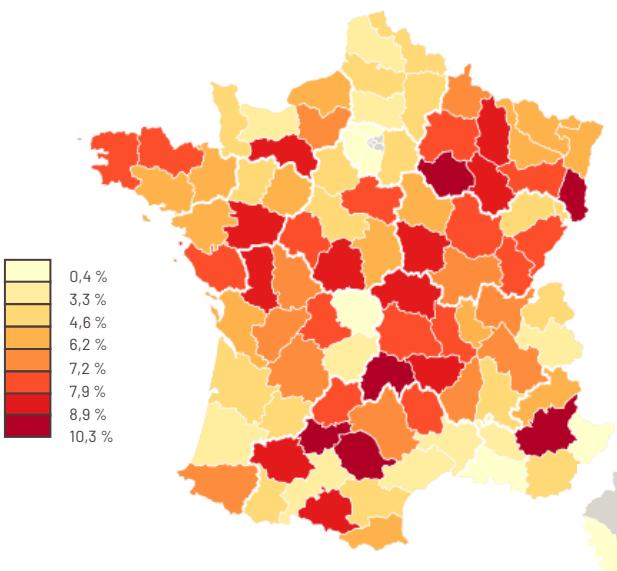
Reconnaitre cette diversité est essentiel pour penser des stratégies de développement rural adaptées, équitables et ambitieuses. Les entreprises rurales ne sont pas des reliques du passé, mais des acteurs d'avenir. Elles portent en elles les germes d'une économie plus humaine, plus territorialisée, plus durable. À condition de leur donner les moyens d'agir, elles peuvent continuer à faire battre le cœur des territoires isolés.



ÉCHANTILLON, MÉTHODOLOGIE ET REMERCIEMENTS

Les principales caractéristiques de l'échantillon de notre enquête

Taux de réponse à notre questionnaire par département

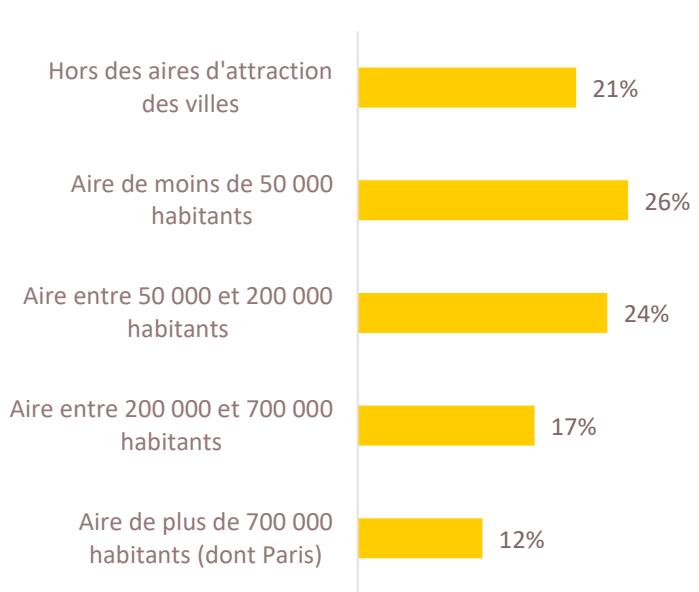


Dans plusieurs départements, les taux de réponse à notre enquête dépassent les 10 %, un score très élevé par rapport aux normes de nos études. Dans le Tarn, le Tarn-et-Garonne, le Cantal, les Alpes de Haute Provence, l'Aube et le Haut-Rhin, les dirigeants ruraux ont largement profité de cette occasion pour prendre la parole et s'exprimer.

Répartition des répondants par leur tranche d'aire d'attraction aux villes

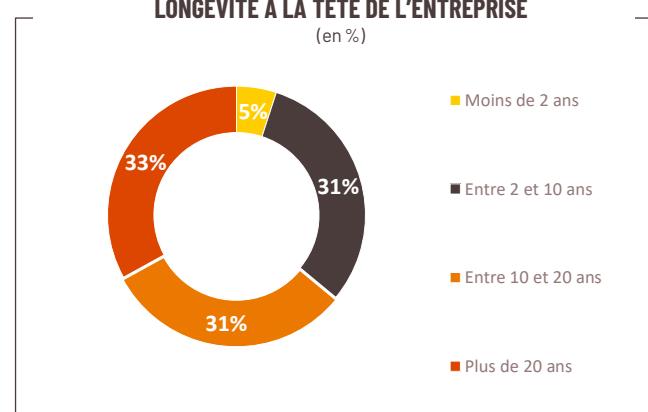
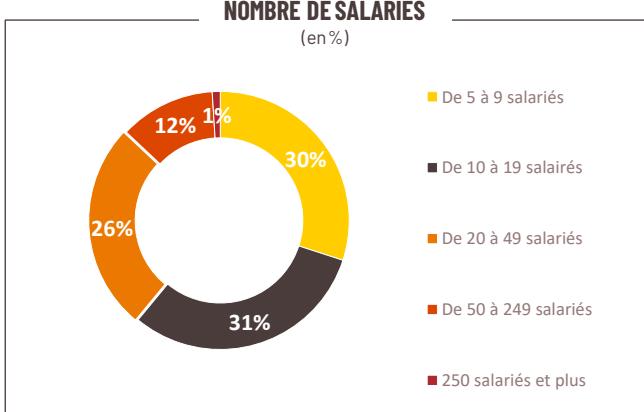
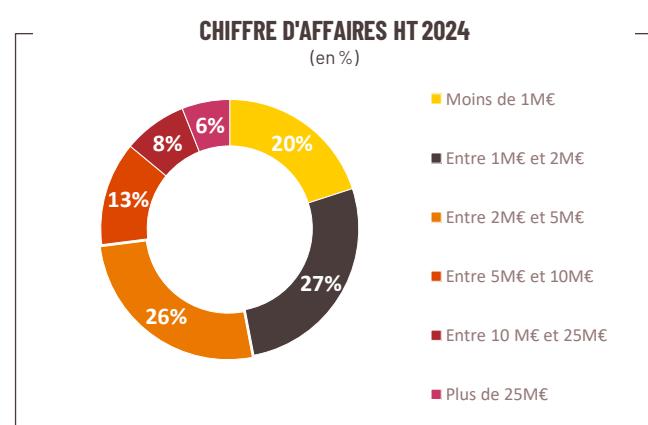
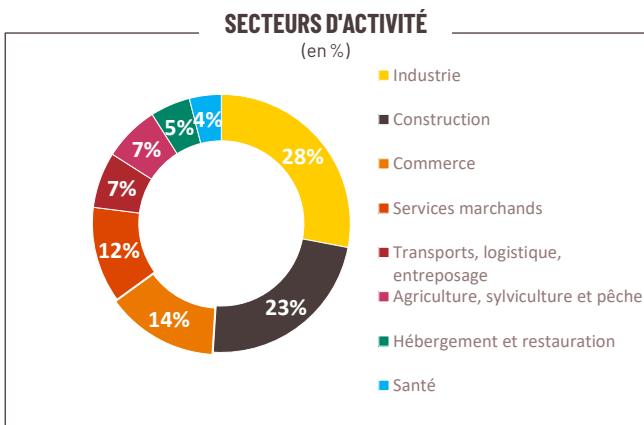
L'une des manières d'étudier la diversité des situations géographiques de nos répondants est d'interroger la proximité de leur commune rurale à un pôle citadin majeur. Ainsi, 21 % des chefs d'entreprise interrogés évoluent dans des campagnes très isolées, hors des aires d'attraction des villes. À l'inverse, 12 % appartiennent à une aire de plus de 700 000 habitants (dans la périphérie plus ou moins lointaine de Lyon, Marseille, Strasbourg, Bordeaux, Montpellier, Grenoble, Lille, Nantes, Rennes ou Toulouse).

Entre ces deux situations extrêmes, les situations diffèrent : les perspectives économiques semblent moins bonnes dans les campagnes isolées, mais la qualité des relations locales y est meilleure et les atouts du rural y semblent mieux valorisés.



Les principales caractéristiques des entreprises de notre échantillon

Les entreprises de notre échantillon penchent du côté des petites PME (majorité d'entreprises de moins de 20 salariés), notamment dans les secteurs sur-représentés de l'industrie et de la construction. Près des trois-quarts de ces sociétés génèrent par ailleurs moins de 5M€ de chiffre d'affaires.



Annexe méthodologique : Les regroupements de populations en matière de cartographie

Dans l'optique de réaliser des cartes détaillées et fidèles à la réalité des territoires, nous avons retenu l'échelle départementale pour afficher nos résultats avec filtre géographique.

Toutefois, pour éviter les biais d'analyse dû à des sous-populations trop faibles, nous nous sommes résolus à regrouper certains départements en fonction de leur proximité et de leurs liens (historiques, sociaux...) pour atteindre un minimum de 20 répondants par zone. Lorsque plusieurs départements sont réunis au sein d'une zone, les résultats affichés représentent la moyenne des résultats des départements associés.

Liste des 17 zones créées et des départements qui les composent:

- **Ardèche-Lozère** (Ardèche-Lozère) A
- **Auvergne** (Cantal, Allier) B
- **Beauce** (Eure-et-Loir, Loir-et-Cher) C
- **Berry** (Indre, Cher) D
- **Bourgogne** (Nièvre, Yonne) E
- **Centre-Pyrénées** (Ariège, Hautes-Pyrénées) F
- **Est** (Haute-Marne, Haute-Saône, Territoire de Belfort) G
- **Guyenne** (Lot-et-Garonne, Lot) H
- **Île-de-France** (Seine-et-Marne, Essonne, Yvelines, Val d'Oise) I
- **Languedoc** (Hérault, Gard) J
- **Limousin** (Corrèze, Creuse, Haute-Vienne) K
- **Maine** (Mayenne, Sarthe) L
- **Nord-Est** (Meuse, Ardennes, Meurthe-et-Moselle) M
- **Picardie** (Aisne, Oise) N
- **Roussillon** (Pyrénées-Orientales, Aude) O
- **Sud-Alpes** (Hautes-Alpes, Alpes-de-Haute-Provence) P
- **Sud-Est** (Bouches-du-Rhône, Var, Vaucluse, Alpes-Maritimes, Corse) Q



Remerciements

L'équipe Bpifrance Le Lab tient à remercier les dirigeantes et dirigeants d'entreprise interviewés lors de cette étude :

- **Alice de Besombes-Roumiguier**(Clinique vétérinaire du Causse à l'Aubrac)
- **Amélie Raffenaud**(Numix)
- **Benoit Houzel**(Benoit Systèmes)
- **Céline Jacq**(Auchan Bellegarde)
- **David Prieur**(Prouhèze-Paradis)
- **Denis Wymann**(La Boucle au Vent)
- **Elodie Breton**(Hello Domicile)
- **Hélène Desmazières-Cattelot**(Caisserie CMB)
- **Laure Catoire Boissé**(Catoire Semi)
- **Laurent Barge**(Remorques Lambert)
- **Marie Brochard**(Loiseau Menuiserie)
- **Mathilde Joslet**(Scierie Joslet)
- **Thierry Schneider**(AccordBio)
- **Tristan de Witte**, accompagné de **Félix Ornillon**(Rivalen)

Un grand merci également à celles et ceux qui ont répondu à notre enquête diffusée durant l'été 2025 !

L'équipe remercie aussi les acteurs associatifs et les professionnels des mondes économique et politique qui ont enrichi cette étude de leur expertise :

- **Benoit Illinger**(Cauvaldor Expansion)
- **Cédric Szabo**(Association des maires ruraux de France)
- **Eric d'Engenières**(Fondation Entreprendre)
- **François Chiron**(Solutions & Co Pays de la Loire)
- **Lucas Chevrier**(Intercommunalités de France)
- **Marie-Lou Poullot**(1000 Cafés)

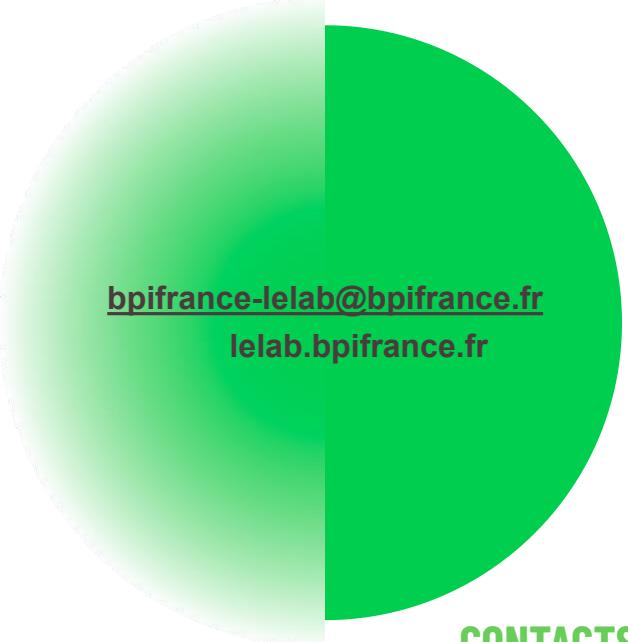
L'équipe remercie aussi tous les chercheurs ainsi que les acteurs institutionnels et experts qui ont guidé la rédaction de cette étude par la pertinence de leurs remarques et suggestions :

- **Alexandre Asselineau**(Burgundy School of Business)
- **Claire Charbit**(OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Economique)
- **Claire Juillard, Emma Riou et David Armellini**(ANCT – Agence Nationale de la Cohésion des Territoires)
- **Emeric Beaugeard**(SCET – Société de Conseil Et d'appui aux Territoires)
- **François Bousquet**(ESC Pau)
- **Nicolas Portier**(Ecole urbaine de SciencePo)

Enfin l'équipe remercie les expertes et experts de Bpifrance pour leur aide active :

- **Florence Pierre**
- **Johanna Maussion**
- **Laetitia Voirin**

Ainsi qu'**Agathe Le Gland** pour son travail précieux dans la réalisation de cette étude.



bpifrance-lelab@bpifrance.fr

lelab.bpifrance.fr

CONTACTS

Élise Tissier,
Directrice,
Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Bao-Tran Nguyen,
Responsable du pôle
Études stratégiques,
Bpifrance Le Lab
bao-tran.nguyen@bpifrance.fr

Thomas Bastin,
Responsable d'études stratégiques,
Bpifrance Le Lab
thomas.bastin@bpifrance.
fr



DÉCRYPTER
POUR
DÉCIDER