

LE LAB

bpifrance

Institut
Terram

Penser, innover, agir
pour nos territoires

Arnaud Brennetot

Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité

Juillet 2026

Institut
Terram | Penser,
innover,
agir pour
nos territoires

LE LAB
bpifrance

institut-terram.org





L'Institut Terram est un groupe de réflexion collégial et multidisciplinaire dédié à l'étude des territoires. Il fait de la dynamique territoriale un pilier

central de l'innovation économique, industrielle et numérique, de la préservation de l'environnement et de la décarbonation, de l'accès aux services publics, de la valorisation du patrimoine culturel et de la cohésion sociale.

L'Institut Terram publie des rapports à caractère scientifique, réalise des enquêtes inédites à l'échelle des territoires, produit des podcasts et organise des débats, des séminaires et des ateliers dans toute la France. Par ses travaux, il contribue à revitaliser le débat public, facilite les échanges d'idées et est à l'initiative de recommandations concrètes au service de l'intérêt général. L'institut est un espace de discussion unique pour tous ceux qui s'intéressent au devenir des territoires.

Son expertise repose sur la diversité des acteurs et la synergie de compétences. Il réunit des chercheurs, des experts, des représentants d'entreprises, des fonctionnaires et des acteurs de la société civile.

L'Institut Terram est une association 1901 à but non lucratif. Il agit en toute indépendance et n'est affilié à aucun groupement de nature politique. Le soutien des entreprises et des particuliers permet le déploiement de ses activités.



Innover, exporter, recruter, orienter, manager... La prise de décision est essentielle pour les dirigeants d'entreprise.

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 rigoureuses.

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

Arnaud Brennetot

Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité

Auteur

Arnaud Brennetot

Arnaud Brennetot est professeur de géographie à l'Université de Rouen Normandie, membre de l'UMR CNRS 6266-Identité et différenciation de l'espace, de l'environnement et des sociétés (Idees), et spécialiste des idéologies et des politiques territoriales. Il travaille en particulier sur la façon dont la rationalité néolibérale a contribué à façonner les discours et les politiques territoriales depuis le milieu du xx^e siècle, avant d'entrer dans une crise structurelle majeure. Il est par ailleurs engagé en France dans le débat public sur la gouvernance, les politiques d'aménagement et sur la meilleure façon de répondre aux défis territoriaux que la crise contemporaine entraîne à toutes les échelles.

Comité de relecture*

Thomas Bastin

Responsable d'études chez Bpifrance Le Lab.

Xavier Geoffroy

Secrétaire général de l'Union des entreprises de proximité (U2P).

Nicolas Portier

Professeur affilié à l'École urbaine de Sciences Po, président du Cercle pour l'Aménagement du Territoire, membre du conseil scientifique de l'Institut Terram.

Thibaut Bousquet

Directeur des affaires publiques de la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (Capeb).

Hélène Mainet

Géographe, professeure en aménagement de l'espace et urbanisme à l'Université Clermont Auvergne, membre de l'UMR Territoires (AgroParisTech, INRAE, UCA, VetAgro Sup).

* Les opinions exprimées dans cette étude n'engagent ni les membres du comité de relecture ni les institutions qu'ils représentent.

Table des matières

| | |
|-----------------------|---|
| Synthèse | 6 |
|-----------------------|---|

Introduction

| | |
|--|---|
| Le local, ses promesses et ses réalités | 9 |
|--|---|

I

| | |
|--|----|
| Des dirigeants enracinés dans leur territoire | 12 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1. Une ruralité largement valorisée | 12 |
|---|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2. Des contraintes bien réelles | 14 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 3. Un ancrage local très marqué | 17 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4. Des relations contrastées entre dirigeants et acteurs publics locaux | 19 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 5. L'action publique locale à l'épreuve des attentes des TPE rurales | 21 |
|--|----|

II

| | |
|---|----|
| Des dirigeants engagés localement, à des degrés divers | 24 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 1. Un fort soutien au tissu associatif et à la formation | 24 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 2. Une culture partenariale jugée modérée | 26 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 3. La faible densité, terreau paradoxal de la coopération | 29 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4. Les réseaux d'entreprises, moteurs de l'ouverture | 30 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 5. Un engagement multiple et hétérogène dans les responsabilités locales | 31 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 6. Une responsabilité territoriale assumée | 32 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| Conclusion et pistes de réflexion | 35 |
|--|----|

| | |
|----------------------------|----|
| Bibliographie | 37 |
|----------------------------|----|

Synthèse

Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité

Diriger une très petite entreprise (TPE) en milieu rural engage une responsabilité qui déborde le seul registre marchand. Par les emplois qu'ils créent et les services qu'ils rendent, les artisans et commerçants participent au maintien des bourgs et au soutien de la vie associative. Cette étude prolonge les travaux de l'Institut Terram sur la place économique des TPE en déplaçant la focale des chiffres de l'activité vers les pratiques d'implication de leurs dirigeants dans la vie locale.

Elle s'inscrit dans un débat désormais familier sur les fractures territoriales françaises. À la thèse d'un décrochage des espaces situés à l'écart des métropoles, les travaux sur la grille des densités ont opposé une réalité plus graduée que binaire, tandis que l'économie de proximité rappelait que la vitalité d'un territoire tient autant à la qualité des liens entre acteurs qu'à sa dotation en ressources. C'est à cette croisée que se situent les TPE rurales, à la fois symptômes supposés du déclin des bourgs et acteurs possibles de leur maintien.

L'enquête repose sur deux matériaux : un socle quantitatif rassemble les réponses de 893 dirigeants de TPE de 1 à 9 salariés, interrogés par Bpifrance Le Lab, et dix-neuf entretiens semi-directifs, conduits auprès de dirigeants et d'élus particulièrement engagés dans la vie de leur territoire, en restituent l'expérience vécue. Les constats livrés valent comme premiers jalons d'une réalité hétérogène et encore mal connue.

Un ancrage fort, valorisé et ambivalent

Les dirigeants perçoivent leur cadre d'activité de façon nuancée. La ruralité représente une force pour 43 % d'entre eux et un mélange d'atouts et de contraintes pour 48 %, quand 9 % seulement y voient une faiblesse. Elle est d'abord vécue comme une réalité, faite de proximité et d'interconnaissance, à quoi s'ajoute un sentiment d'appartenance que renforce l'ancienneté sur place et que résume la formule d'un dirigeant : « Quand vous êtes en zone rurale, vous êtes de quelque part. » Sur le plan économique, la fiabilité de la main-d'œuvre et la faiblesse de la concurrence locale figurent parmi les avantages les plus cités.

L'implantation rurale relève davantage d'une identité que d'un argument commercial explicitement mobilisé.

Cet ancrage est particulièrement marqué. Plus de quatre dirigeants sur dix (43 %) ont grandi sur place sans jamais quitter leur territoire, et deux tiers d'entre eux (66 %) résident dans la commune de leur entreprise. Il n'est toutefois pas dénué d'ambivalence. Un tiers des dirigeants (34 %) déclarent en effet se sentir isolés, une proportion plus favorable qu'à l'échelle nationale. Rares sont ceux qui se disent nettement entourés (18 %), la plupart se situant entre les deux (48 %). Les réseaux locaux de confiance atténuent la solitude de la fonction.

Les contraintes sont réelles. Les difficultés de recrutement et de fidélisation constituent le premier frein au développement (57 %), devant l'étroitesse du marché local ; l'accès au financement et à l'immobilier d'entreprise complète le tableau. La perception du dynamisme demeure prudente, 47 % des dirigeants jugeant l'activité de leur territoire en stagnation, sur fond de concurrence des grandes enseignes périphériques et de difficultés de transmission. « Dès qu'il y a quelque chose d'un peu plus gros à peine moins cher, on est vite oublié », déplore un commerçant.

Des relations contrastées avec les pouvoirs publics

Les dirigeants décrivent de bonnes relations avec les habitants et les autres entreprises, plus nuancées avec les élus. Cette différence tient aux registres en jeu, entre réciprocités quotidiennes et arbitrages de l'action publique. Une large majorité (72 %) d'entre eux se disent satisfaits de leur maire, tout en jugeant leurs préoccupations insuffisamment prises en compte (55 %). Le potentiel de cette relation reste pourtant sous-exploité. Plus de six dirigeants sur dix n'entretiennent aucune relation avec un organisme public de développement économique, contre moins de quatre PME sur dix.

Les maires (27 %) et les intercommunalités (26 %) restent les principaux interlocuteurs de l'accompagnement, devant notamment les Régions (21 %) et l'État ou ses opérateurs (20 %). Plus d'un tiers des dirigeants (36 %) estiment ne recevoir aucun accompagnement notable. Leurs attentes dessinent une conception de l'action publique centrée sur la création d'un environnement favorable, où la stabilité réglementaire et la lisibilité des dispositifs comptent davantage que le soutien financier direct. Les élus, qui se présentent volontiers comme des « facilitateurs et des assembleurs », regrettent pour leur part que leur action demeure méconnue des dirigeants. Les divergences relevées tiennent moins à des oppositions d'intérêts qu'à une connaissance incomplète des marges de manœuvre de chacun.

Un engagement réel et inégal

L'implication des dirigeants ne forme pas un ensemble homogène. Un registre largement partagé rassemble l'accueil de stagiaires et d'apprentis (73 %) et le soutien au tissu associatif (71 %), qui nourrissent la réputation locale et le recrutement autant qu'ils traduisent une contribution assumée au vivre-ensemble.

Les formes plus exigeantes sont plus rares. La culture partenariale avec les autres entreprises est jugée modérée par une majorité de dirigeants (64 %), et un peu moins de la moitié (43 %) déclarent ne participer à aucune action de coopération. Ces résultats illustrent l'écart entre une proximité géographique abondamment valorisée et une proximité organisée qui suppose des règles partagées et des dispositifs d'animation. La coprésence dans un même bourg n'engendre pas spontanément la coordination et peut raviver des rivalités lorsque les entreprises se disputent une clientèle étroite.

Certaines configurations favorisent pourtant la coopération. Dans les territoires les moins denses, l'isolement atténue la concurrence et fonde une entraide très concrète, du prêt de matériel au respect mutuel des chantiers. « On est quatre maçons et on se prête énormément de matériel », témoigne ainsi un dirigeant. Les réseaux d'entreprises organisés

à des échelles intermédiaires prolongent cette dynamique en reliant les dirigeants à des ressources extérieures, facilitant la transmission. L'exercice de responsabilités électives reste le fait d'une minorité, freiné avant tout par le manque de temps (70 %), devant la priorité donnée au développement de l'entreprise. La responsabilité territoriale n'en est pas moins largement reconnue, trois dirigeants sur quatre (75 %) estimant contribuer au dynamisme de leur territoire.

Construire la proximité organisée

Au terme de l'enquête se dessine une ligne de partage entre des dirigeants solidement insérés dans des réseaux et des dirigeants plus isolés, dont l'ancrage reste cantonné au voisinage. Le principal levier d'action concerne moins la proximité géographique, déjà acquise, que la construction d'une proximité organisée, faite de cadres collectifs et de lieux de concertation capables de transformer la coexistence en coopération.

Ces leviers se répartissent entre les échelons de la décision locale. À l'échelle communale, la qualité de la relation directe prime, une visite de terrain ou un point de contact identifié pesant souvent davantage que la multiplication des aides. L'échelon intercommunal peut porter une fonction d'animation économique que nombre de communes rurales n'ont ni le temps ni le personnel d'assurer, à travers des conseils locaux d'entreprises. Pour les réseaux, l'enjeu est de mailler les territoires les moins denses en s'appuyant sur des relais locaux et en privilégiant un accompagnement stable et lisible. C'est ainsi que l'attachement au territoire, largement partagé, peut se convertir en capacité d'agir collective.



Ces photographies sont issues de l'exposition réalisée à l'occasion de la publication de l'étude *Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité*. À travers cinq portraits de dirigeantes et dirigeants de très petites entreprises, elles donnent un visage aux dix-neuf entretiens qui nourrissent cette publication. Saisies dans leur environnement de travail, ces femmes et ces hommes incarnent l'engagement de celles et ceux qui ont choisi d'entreprendre en milieu rural, contribuant chaque jour, par leur activité, à la vitalité économique, sociale et humaine de leur territoire.

Source : © Antoine Boureau

« La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines* ». »

Antoine de Saint-Exupéry

Introduction

Le local, ses promesses et ses réalités

Diriger une très petite entreprise (TPE) en milieu rural suppose de lourdes responsabilités et l'exposition à des environnements contraignants, au prix d'investissements personnels souvent significatifs. La place de ces dirigeants dans la vie locale, aussi décisive soit-elle, soulève des questions de reconnaissance et de concertation. Par leur activité, ils contribuent au développement économique local *via* leur création de richesses et d'emplois, mais leur empreinte dépasse le seul registre marchand. Elle touche également, à travers leurs offres commerciales et leur volonté de dynamiser le territoire, au développement de l'accès aux services, au soutien de la vie associative, ainsi qu'au renforcement de l'attractivité et de l'aménagement du territoire. Leur engagement est donc multiple, ce qui pose la question des rôles que ces dirigeants peuvent jouer au sein de systèmes locaux, dont les configurations sont très hétérogènes.

Pour en rendre compte, cette étude présente les résultats d'une enquête conduite auprès de différents acteurs. Elle s'attache à la variété des formes de participation des dirigeants de TPE à la vie locale, aussi bien à ce qu'ils apportent qu'aux freins qu'ils peuvent rencontrer dans les espaces ruraux et les petites villes. Après une présentation de la méthodologie sont analysées la façon dont les dirigeants perçoivent leur espace d'activité, qui se confond souvent avec leur

espace de vie, puis les formes d'implication auxquelles ils se livrent. La conclusion formule des préconisations destinées à surmonter les dysfonctionnements identifiés.

Ce travail s'inscrit dans un débat plus large sur les fractures territoriales françaises. La notion de France périphérique a popularisé l'idée d'un décrochage des espaces situés à l'écart des grandes métropoles¹, thèse abondamment discutée à laquelle les travaux sur la grille des densités et les aires d'attraction des villes ont opposé une réalité plus graduée que binaire². Parallèlement, l'économie de proximité a renouvelé la compréhension du rôle des entreprises locales, en montrant que la vitalité d'un territoire tient autant à la qualité des liens entre acteurs qu'à sa dotation en ressources. C'est à la croisée de ces deux discussions que se situent les TPE, à la fois symptômes supposés du déclin des bourgs et acteurs possibles de leur maintien. L'enquête déplace toutefois le regard. Plutôt que de mesurer le poids économique des TPE, elle interroge la manière dont leurs dirigeants s'impliquent concrètement dans la vie locale, au-delà de leur activité marchande. L'analyse s'organise autour de la façon dont ces dirigeants perçoivent leur territoire et leur place en son sein, autour des formes que prend leur engagement, du soutien associatif à la responsabilité élective, et des conditions dans lesquelles il se déploie ou se rétracte. En suivant ce fil, l'étude cherche moins à dresser un état statistique qu'à éclairer ce que l'implication des dirigeants de TPE révèle de la capacité d'agir des territoires peu denses.

* Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*, Paris, Gallimard, 1939, chapitre II, « Les camarades ».

1. Voir Christophe Guilluy, *La France périphérique. Comment on a sacrifié les classes populaires*, Flammarion, 2014. La pertinence de cette notion a depuis fait l'objet de nombreux débats scientifiques.

2. Voir Xavier Desjardins et Jacques Lévy, *Repenser les politiques territoriales par la justice spatiale*, Paris, Institut Terram-Chôros-Acadie, juin 2026.

Méthodologie

Cette étude repose sur une enquête exploratoire consacrée à l'engagement des dirigeants de TPE dans la vie locale des espaces ruraux et des petites villes. Elle prolonge les travaux que l'Institut Terram a consacrés à la place économique des TPE dans les territoires³, en déplaçant la focale des chiffres de l'activité vers les pratiques d'implication de leurs dirigeants.

Le dispositif articule deux matériaux complémentaires :

- tout d'abord, un socle quantitatif, constitué d'un questionnaire administré par Bpifrance Le Lab, auquel ont répondu 893 dirigeants de TPE de 1 à 9 salariés au cours de l'été 2025. Cet échantillon ne prétend pas être représentatif de l'ensemble des dirigeants de TPE, mais sa taille offre un aperçu large des perceptions et des pratiques ;
- ensuite, une approche qualitative, fondée sur une série d'entretiens semi-directifs conduits auprès d'acteurs particulièrement engagés dans la vie de leur territoire. Les personnes interrogées en entretien ont été sollicitées par plusieurs canaux, notamment Bpifrance Le Lab, la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (Capeb) et l'Union des entreprises de proximité (U2P). Elles ont été choisies en raison de leur engagement dans la vie locale, ce qui permet d'observer les conditions favorables à l'implication et de tirer parti de leur expérience de têtes de réseaux pour comprendre les systèmes territoriaux dans lesquels s'inscrivent les TPE. Le corpus réunit au total dix-neuf interlocuteurs : quinze d'entre eux sont dirigeants de TPE, dont dix exercent aussi un mandat local et deux la fonction de maire ; leurs entreprises relèvent du commerce – la boulangerie, la charcuterie ou la vente de matériaux –, des services à la personne, de l'hôtellerie de plein air à la coiffure, et du bâtiment, de l'isolation à la maçonnerie, un répondant œuvrant dans la formation spécialisée⁴.

Plusieurs cumulent des responsabilités collectives, qu'il s'agisse de caisses locales de banques, d'associations d'entrepreneurs, d'un centre de secours ou d'un club sportif. Quatre maires supplémentaires, engagés dans des associations d'élus comme l'Association des maires ruraux de France (AMRF) ou l'Association des petites villes de France (APVF), complètent le corpus ; l'un d'eux dirigeait une TPE avant son élection en 2014, un autre préside une communauté de communes.

Les interlocuteurs sont implantés dans des territoires contrastés, dynamiques ou en déclin, proches d'agglomérations de tailles variées ou situés dans des espaces de très faible densité, répartis dans dix-neuf départements (Corrèze, Doubs, Eure-et-Loir, Finistère, Gard, Gironde, Haute-Loire, Hérault, Landes, Loire-Atlantique, Lot-et-Garonne, Maine-et-Loire, Meurthe-et-Moselle, Morbihan, Moselle, Nièvre, Puy-de-Dôme, Tarn-et-Garonne et Vendée) et dans des communes de tailles variées : six de moins de 1 000 habitants, sept de 1 000 à 3 000 et six de 3 000 à 8 000.

L'analyse repose sur le croisement des données statistiques du questionnaire et des déclarations recueillies en entretien. Cet ensemble permet de repérer les formes et les ressorts de l'engagement des dirigeants de TPE dans la vie locale. Les perceptions rassemblées offrent un aperçu exploratoire d'une réalité hétérogène, évolutive et mal connue. Les constats qui suivent ne constituent donc pas des résultats stabilisés, mais les premiers jalons de pistes d'analyse appelant des investigations plus approfondies. Ils reflètent des expériences vécues dont la comparaison met en évidence des convergences autant qu'une grande diversité de situations. Ces déclarations sont restituées de façon neutre, comme des représentations socialement situées, ouvertes à l'analyse comme aux enseignements pratiques.

3. Cette enquête fait suite à deux études précédentes publiées par l'Institut Terram : Nicolas Portier, *Très petites entreprises : une force économique pour le développement des territoires*, Institut Terram, août 2024, et Marc-Antoine Authier et Loïse Lyonnet, *La Responsabilité territoriale des entreprises (RTE) : valoriser l'impact local*, Institut Terram, février 2025. Pour des informations relatives aux caractéristiques objectives des TPE, on se reportera à l'étude de Nicolas Portier.

4. Aucun entretien n'a pu être réalisé avec des représentants de l'agriculture ou des professions libérales, ou avec des entrepreneurs impliqués dans l'économie sociale et solidaire. Même si cette étude exploratoire n'a pas pu les prendre en compte, cela ne retire rien à l'intérêt d'étudier ces secteurs et ce mode d'entreprendre.

La diversité des situations représentées invite à dépasser une vision homogène de la ruralité. Les communes concernées s'échelonnent le long d'un gradient d'urbanité, des couronnes périurbaines des aires d'attraction des villes aux bourgs-centres ruraux, jusqu'aux communes très peu denses de la diagonale des faibles densités. L'interprétation s'appuie sur quelques repères empruntés à la géographie économique et à la sociologie de l'action collective. L'économie de la proximité distingue la proximité géographique, qui tient à la faible distance physique entre les acteurs, de la proximité organisée, qui repose sur l'appartenance à des réseaux et le partage de règles communes⁵. Cette distinction éclaire un paradoxe

récurrent dans l'enquête, celui d'une proximité spatiale abondamment valorisée qui ne produit pas mécaniquement la coopération. La notion d'encastrement rappelle pour sa part que l'activité économique se déploie au sein de relations sociales et de réseaux de confiance, ce qui confère un poids déterminant à l'interconnaissance et aux normes informelles⁶. La distinction entre un capital social d'entre-soi, fondé sur des liens internes denses, et un capital social d'ouverture, qui relie à des ressources extérieures, permet enfin de situer l'écart entre une sociabilité locale intense et une insertion plus inégale dans des réseaux plus larges⁷.



Source : Mouchard, 1 095 habitants | Jura, Bourgogne-Franche-Comté.

5. Sur la distinction entre proximité géographique et proximité organisée, voir André Torre et Alain Rallet, « Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, 2005, p. 47-59, ainsi que Bernard Pecqueur et Jean-Benoît Zimmermann (dir.), *Économie de proximités*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2004.

6. Voir Mark Granovetter, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, novembre 1985, p. 481-510.

7. Voir Robert D. Putnam, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000.

I. Des dirigeants enracinés dans leur territoire

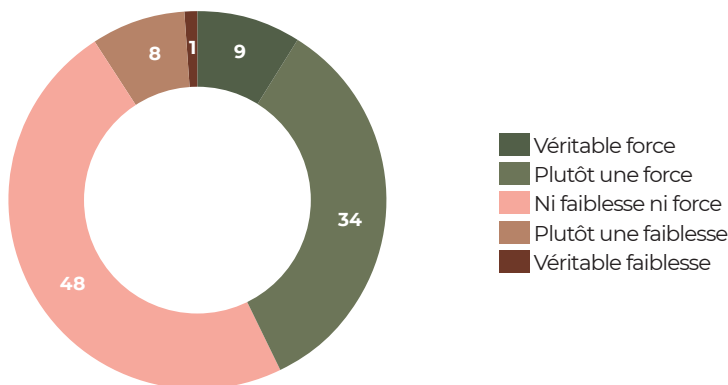
1. Une ruralité largement valorisée

Les dirigeants de TPE implantées dans les espaces peu denses perçoivent leur cadre d'activité de façon nuancée. La ruralité représente un mélange d'atouts et de contraintes pour 48 % des répondants et une force pour 43 %. Ceux qui y voient une faiblesse ne

dépassent pas 9 % (voir graphique 1). Soulignons que les agriculteurs et les dirigeants du bâtiment l'envisagent plus volontiers comme une force que les membres des autres secteurs, ce qui peut tenir à leur dépendance directe à la ressource locale, qu'elle soit foncière ou clientélaire. La ruralité est ainsi rarement vécue comme un handicap en soi et se trouve d'abord lue à travers le prisme de l'activité exercée.

Graphique 1. L'ancrage rural est bien plus perçu comme un atout qu'une faiblesse (en %)

Question : « *Considérez-vous l'appartenance de votre entreprise à un territoire rural comme une force ou une faiblesse ?* »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

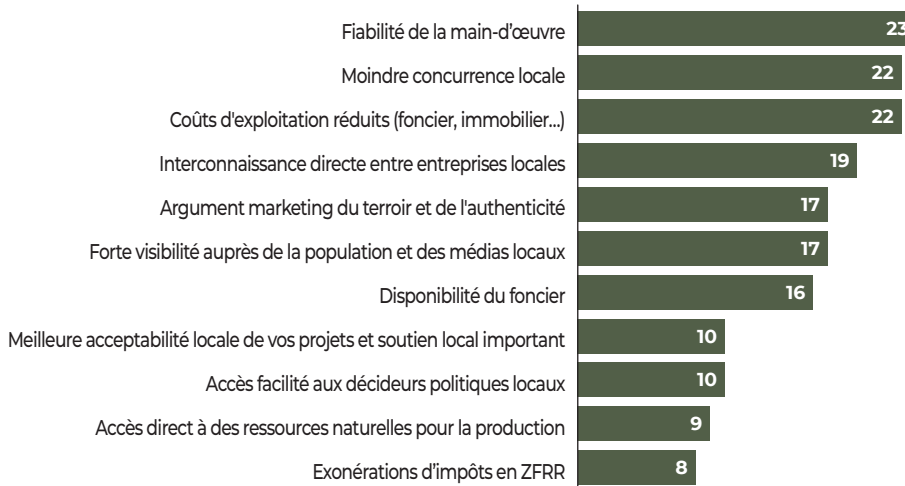
La qualité la plus souvent prêtée à la ruralité est la proximité, indissociable d'une forte interconnaissance avec les salariés, les autres entrepreneurs, les élus ou la population à desservir. Cette densité de liens confère aux relations une chaleur « humaine » que beaucoup opposent à l'anonymat urbain. Plusieurs dirigeants résument ainsi leur territoire : « C'est une petite commune, donc tout le monde se connaît », « C'est très familial », ou encore « Il y a une bonne ambiance. » Sur le plan pratique, la proximité permet d'offrir aux habitants une gamme de services « à portée de main », sans recourir à une ville plus lointaine. Dans les espaces les moins denses, certains décrivent même une forme d'« autarcie » où la distance se mue en ressource, nourrissant le lien social et la solidarité.

À ces atouts s'ajoutent la tranquillité, la confiance ou la disponibilité foncière, ainsi que la qualité du patrimoine bâti et des paysages, qui alimentent un sentiment d'appartenance : « Quand vous êtes en zone rurale, vous êtes de quelque part. » Ce sentiment est d'autant plus vif que les dirigeants ont grandi sur place ou y sont installés de longue date.

Sur le plan strictement économique, les dirigeants associent la ruralité à des avantages contrastés (voir graphique 2). Près d'un quart d'entre eux (23 %) saluent la fiabilité de la main-d'œuvre, qualité surtout reconnue dans la construction et l'industrie, et 22 % apprécient une concurrence locale plus faible.

Graphique 2. La fiabilité de la main-d'œuvre et la moindre concurrence, premiers atouts du territoire (en %)

Question : « *Quels sont les principaux atouts de votre territoire pour le développement de votre entreprise ?* »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

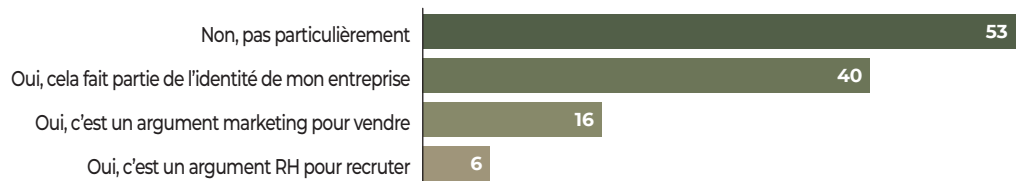
© Institut Terram – juillet 2026

Les réponses montrent que l'ancrage rural constitue avant tout un élément d'identité pour une part importante des dirigeants (*voir graphique 3*). Plus ponctuellement, il est mobilisé comme un outil de communication, notamment pour valoriser l'image de l'entreprise, tandis que son usage comme argument de recrutement demeure plus marginal. Ces chiffres recouvrent deux usages distincts. Pour une partie des dirigeants, notamment dans l'agriculture

et le tourisme, le territoire se transforme en ressource construite, valorisée sous les traits du terroir et de l'authenticité. Cette démarche s'inscrit dans une logique de différenciation que la géographie économique qualifie de mobilisation des ressources territoriales⁸. Néanmoins, pour la majorité des entreprises, l'appartenance à un territoire rural relève davantage d'une réalité vécue que d'un levier de communication ou de valorisation commerciale explicitement assumé.

Graphique 3. L'implantation rurale, une identité plus qu'un argument commercial (en %)

Question : « *Utilisez-vous l'implantation rurale de votre entreprise dans votre communication ?* »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

8. Voir Bernard Pecqueur, « Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés », *Économie rurale*, n° 261, janvier-février 2001, p. 37-49.

2. Des contraintes bien réelles

Si les dirigeants reconnaissent les atouts de leur implantation rurale, ils soulignent plusieurs contraintes susceptibles de freiner le développement de leur activité (voir graphique 4). Les difficultés de recrutement et de fidélisation de la main-d'œuvre apparaissent comme le principal obstacle⁹. Elles sont suivies par les limites du marché local, qui restreignent les débouchés commerciaux. D'autres freins sont également évoqués, notamment l'accès au financement, aux infrastructures de transport ou encore à l'immobilier d'entreprise. Plus marginalement, certains dirigeants mettent en avant la faiblesse de l'écosystème entrepreneurial local, ainsi que les difficultés d'accès à la formation ou à l'innovation. Dans leur ensemble, ces résultats montrent que les TPE rurales doivent composer avec un environnement territorial qui, s'il constitue parfois un atout, peut également limiter certaines perspectives de développement.

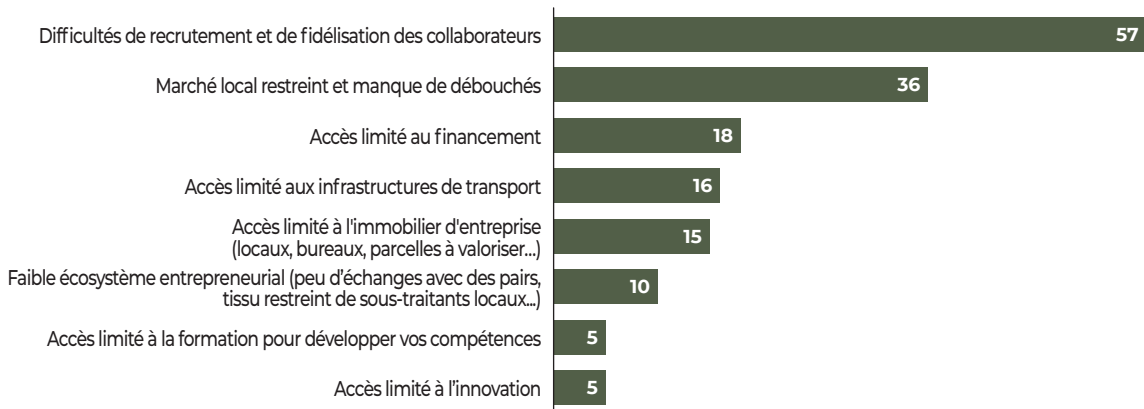
Les freins au recrutement sont divers. Ils tiennent au manque de compétences locales pour la moitié des répondants (50 %). Joue également l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail (30 %), qui compte particulièrement dans les secteurs du tourisme et de la santé. Viennent ensuite le manque d'attractivité

du territoire (22 %), les rémunérations insuffisantes (21 %) et le manque d'opportunités locales pour les conjoints (9 %). L'éloignement entre les lieux d'emploi et de résidence peut nuire à l'attractivité des postes, notamment dans les zones de faibles densités ou dans les espaces confrontés à des coûts élevés d'accès au logement. Les littoraux sont par exemple très directement concernés. Le manque de perspectives d'évolution de carrière ou la concurrence de postes plus stables dans les entreprises plus grandes sont parfois invoqués comme des facteurs du désintérêt.

Au-delà des difficultés de recrutement, les dirigeants identifient d'autres contraintes liées aux caractéristiques des territoires ruraux. Ils évoquent notamment l'étroitesse du marché local, qui limite les débouchés et les perspectives de développement, ainsi que les difficultés d'accès à certaines ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise, telles que les financements, les infrastructures de transport ou l'immobilier productif. Les répondants soulignent également les effets de l'éloignement géographique, qui renforcent la dépendance à l'automobile, allongent les déplacements vers les fournisseurs, les clients ou certains services spécialisés et augmentent les coûts de mobilité.

Graphique 4. Les freins locaux au développement des TPE rurales (en %)

Question : « *Quels sont les principaux freins locaux qui limitent le développement de votre entreprise ?* »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

9. Une enquête réalisée par l'U2P révèle de son côté que 76 % des TPE déclarent avoir des difficultés à recruter. Voir Union des entreprises de proximité (U2P)-Institut supérieur des métiers (ISM), *Les Entreprises de proximité & leurs territoires*, U2P, novembre 2023, p. 6.



Alice de Besombes-Roumiguier

Dirigeante de la clinique vétérinaire
du Causse à l'Aubrac, 9 salariés

Saint-Geniez-d'Olt-et-d'Aubrac,
2142 habitants

Aveyron, Occitanie



Toutefois, ces contraintes ne s'expriment pas avec la même intensité selon les configurations territoriales. Dans les couronnes périurbaines, la proximité d'une agglomération élargit les opportunités de marché et le vivier de main-d'œuvre, mais elle s'accompagne également d'une concurrence plus forte et de difficultés de circulation. À l'inverse, dans les espaces ruraux les plus isolés, l'étroitesse du marché et l'éloignement des ressources économiques peuvent limiter les perspectives de développement. Les territoires touristiques présentent quant à eux des problématiques spécifiques, liées notamment à la pression foncière et aux difficultés d'accès au logement pour les salariés. Dans les communes très peu denses, l'éloignement des fournisseurs et l'étroitesse du marché local se renforcent mutuellement, alors même que la faiblesse de la concurrence et le sentiment d'« autarcie » peuvent offrir une forme de protection. La position d'une commune dans le gradient d'urbanité modifie ainsi l'équilibre entre les atouts et les contraintes propres à chaque type d'espace.

La perception du dynamisme économique local demeure nuancée (voir graphique 5). Les dirigeants décrivent plus souvent un territoire dont l'activité se maintient, voire est en déclin, qu'un territoire engagé dans une dynamique de croissance. Ces appréciations reflètent la diversité des trajectoires empruntées par les territoires ruraux, qui ne peuvent être appréhendés comme un ensemble homogène. Les territoires confrontés au vieillissement démographique, à la fermeture de services ou à l'affaiblissement de

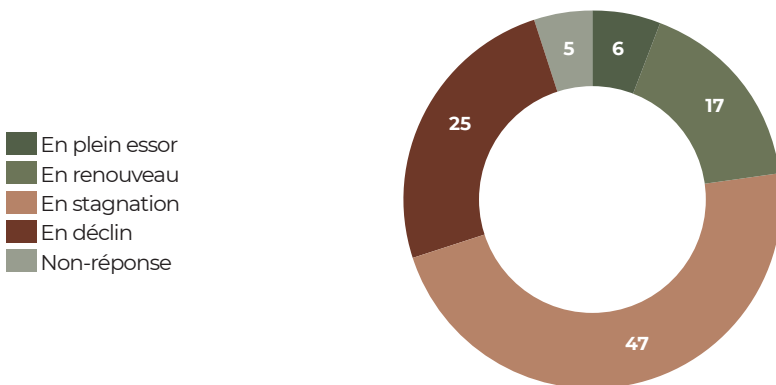
certains secteurs d'activité alimentent un sentiment de stagnation. À l'inverse, certains espaces ruraux connaissent des dynamiques de rebond, portées par le développement du tourisme, l'installation de nouveaux habitants, la valorisation de filières locales ou encore la réimplantation d'activités artisanales et industrielles.

Cette perception d'un dynamisme économique parfois jugé limité trouve un écho dans les difficultés exprimées lors des entretiens. La première inquiétude tient à la concurrence des grandes enseignes installées dans les zones commerciales périphériques, qui fragilise le commerce de détail des bourgs, tandis que l'artisanat se sent évincé des chantiers d'importance. S'y ajoute une évolution des comportements de consommation, jugés plus volatils et davantage tournés vers le commerce en ligne ou la livraison à domicile : « Dès qu'il y a quelque chose d'un peu plus gros, à peine moins cher, en fait, on est vite oublié. » Certains commerçants regrettent que des clients refusent de « jouer le jeu » en privilégiant Internet. Un dernier enjeu, transversal, tient à la difficulté des dirigeants en fin de carrière à trouver un repreneur et à amortir leurs investissements, au risque de voir l'établissement disparaître avec leur départ.

Cet enjeu de transmission fait l'objet de dispositifs d'accompagnement, notamment la plateforme Créer Reprendre de l'U2P, destinée à faciliter la mise en relation entre cédants et repreneurs et à sécuriser les projets de reprise.

Graphique 5. La perception du dynamisme économique local (en %)

Question : « *Diriez-vous que la vie économique sur votre territoire est... ?* »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

3. Un ancrage local très marqué

L'ancrage des dirigeants de TPE dans leur territoire d'origine est particulièrement marqué. Plus de quatre personnes sur dix interrogées (43 %) y ont grandi sans jamais le quitter, surtout les hommes et les dirigeants de l'agriculture et de la construction. Par ailleurs, 21 % y sont revenus après un départ momentané, souvent des commerçants ; 16 % s'y sont implantés pour des raisons économiques, notamment dans la santé ; 8 % pour suivre un conjoint ; 7 % par attrait pour le cadre de vie, sensible dans le tourisme ; et 5 % à la suite d'une première expérience de travail sur place. Une enquête de l'U2P, organisation patronale représentant 3,5 millions d'entreprises de proximité de l'artisanat, du commerce et des professions libérales, confirme cet enracinement. Deux tiers des artisans et commerçants (66 %) résident dans la commune de leur entreprise et 45 % des TPE sont clientes d'autres entreprises locales¹⁰. Cet ancrage façonne le rapport au territoire autant qu'il en découle, l'entreprise et le lieu de vie se confondant le plus souvent.

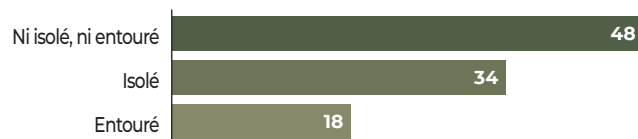
Cette territorialité, qui s'exprime dans la « volonté de rester vivre au village », n'est pas pour autant dénuée d'ambivalence. Un tiers des dirigeants déclarent se

sentir isolés (34 %) contre 18 % qui s'estiment bien entourés, tandis que 48 % se situent en position intermédiaire (voir graphique 6). La fonction expose en effet à une forme de solitude propre, faite de décisions assumées seul et d'une difficulté à partager les responsabilités de l'entreprise. Que ce sentiment reste minoritaire en ruralité ne le rend pas négligeable, et la part importante des positions intermédiaires signale un équilibre plus fragile qu'il n'y paraît.

Ces résultats demeurent toutefois plus favorables qu'à l'échelle nationale, où la solitude des dirigeants apparaît plus prononcée. L'ancrage territorial et les relations de proximité contribuent ainsi à atténuer la désaffiliation souvent associée à la direction d'entreprise, sans la dissiper. Là où la densité des liens est forte, le dirigeant reste pris dans un tissu de relations qui déborde le cadre professionnel, depuis le voisinage jusqu'aux engagements associatifs ou municipaux. Ces appartenances multiples offrent des points d'appui que les grandes agglomérations, plus anonymes, procurent moins aisément. Ces réseaux locaux de confiance et d'interconnaissance soutiennent aussi l'activité économique. Les transactions s'inscrivent dans des liens sociaux préexistants, où la réputation et la parole donnée pèsent autant que le contrat.

Graphique 6. Un dirigeant sur trois se sent isolé (en %)

Question : « Dernièrement, dans le cadre de votre activité de dirigeant(e), vous êtes-vous senti(e)... ? »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

“
Deux tiers des artisans et commerçants (66 %) résident dans la commune de leur entreprise et 45 % des TPE sont clientes d'autres entreprises locales. Cet ancrage façonne le rapport au territoire autant qu'il en découle.
 ”

10. U2P-ISM, *op. cit.*



Anne-Claire Calvaruso

Dirigeante du salon de coiffure
L'Hair du temps by Anne-Claire, 5 salariés

Mouchard,
1 095 habitants

Jura, Bourgogne-Franche-Comté



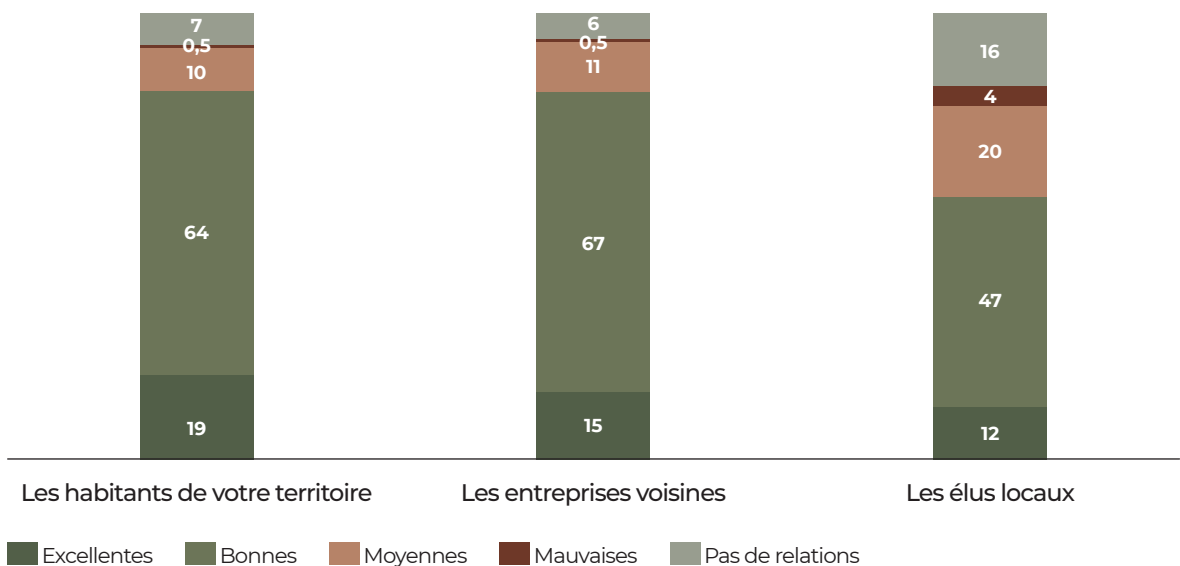
4. Des relations contrastées entre dirigeants et acteurs publics locaux

Les dirigeants décrivent des relations positives avec plusieurs acteurs de leur environnement local, qu'il s'agisse des habitants ou des autres entreprises du territoire (voir graphique 7). Les relations apparaissent plus nuancées avec les élus locaux. Cette différence rappelle que les dirigeants ne se situent pas dans le même registre relationnel selon les interlocuteurs. Les relations avec les habitants ou les autres entrepreneurs relèvent d'interactions quotidiennes et

de réciprocités concrètes, tandis que celles avec les collectivités s'inscrivent davantage dans le champ de l'action publique, où peuvent émerger des divergences d'intérêts, de priorités ou de temporalités. Les attentes des dirigeants en matière d'aménagement, de développement économique ou de maintien des services ne coïncident pas toujours avec les arbitrages des élus.

Graphique 7. De bonnes relations avec les habitants et les entreprises, plus nuancées avec les élus (en %)

Question : « Comment décririez-vous vos relations avec... ? »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

Les entretiens mettent en évidence une grande diversité de situations dans les relations entre dirigeants et élus locaux, mais aussi une ambiguïté persistante quant au partage des responsabilités en matière de développement économique. La proximité joue parfois comme un facteur de connaissance mutuelle qui facilite les échanges informels entre « gens qu'on connaît, avec qui la discussion est possible ». Si un élu assimile la conduite d'une commune à celle d'une entreprise (« gérer une commune, c'est gérer une TPE »), la plupart

soulignent au contraire des logiques distinctes : « On est sur des façons de fonctionner très différentes. » La temporalité revient fréquemment : « Dans une entreprise, il ne faut pas perdre de temps. L'élu, il va prendre le temps de discuter, de laisser les choses se décanter, ne pas aller trop vite. » Les élus n'assument pas les mêmes risques que les dirigeants et ne tirent pas leurs revenus de leur activité, d'où des cultures qui peinent à se rencontrer. Il en résulte que certaines décisions locales ou contraintes fiscales leur sont imputées.

Le manque d'attention aux besoins des TPE est souligné. Si un dirigeant évoque des échanges « constructifs » et une bonne prise en compte de ses « doléances », d'autres déplorent l'indifférence : « Moi, le maire, je ne l'ai jamais vu dans mon commerce et pourtant, ça fait six ans que je suis adjointe !¹¹ » Une dirigeante regrette que les élus ne viennent pas « toquer à la porte des commerces pour savoir : “Comment allez-vous ?”, “Qu'est-ce qui se passe ?”, “Qu'est-ce qui ne va pas ?” [...] Je pense qu'on ne va pas assez à l'écoute des entreprises du secteur ». Un artisan dénonce une « culture française » qui ferait des dirigeants des gens « montrés du doigt comme des individus qui veulent absolument gagner de l'argent » plutôt que des « vecteurs de dynamisme ». Ces perceptions rejoignent les constats des organisations représentatives. Le Syndicat des indépendants (SDI) estime ainsi que les « décisions d'urbanisme sont souvent prises sans concertation préalable avec les TPE », notamment le développement des zones commerciales périphériques ou la transformation des centres-villes¹². Une récente enquête de l'U2P relevait que près de la moitié (49 %) des dirigeants d'entreprises de proximité n'ont eu aucun contact avec leur mairie en deux ans¹³, tandis qu'un sondage d'Intercommunalités de France établissait en 2025 que 61 % des dirigeants de TPE n'entretiennent aucune relation avec un organisme public de développement économique de leur territoire, contre 38 % des PME de dix à cinquante salariés¹⁴. L'U2P souligne ainsi que la première attente exprimée à l'égard des maires est l'instauration d'un dialogue régulier entre élus et chefs de TPE, ainsi qu'une information en amont sur les projets d'aménagement.

Début 2026, le baromètre de conjoncture Fiducial des TPE confirmait cette ambivalence : 72 % des dirigeants de TPE rurales se disaient satisfaits de leur maire et de l'équipe municipale et estimaient

entretenir de bonnes relations avec eux, contre 59 % pour l'ensemble des TPE¹⁵. Ce satisfecit n'efface pas les réserves : « La majorité des chefs d'entreprise interrogés considère que les préoccupations des très petites entreprises ne sont pas encore assez prises en compte par la municipalité de leur commune d'implantation (55 %). » Parmi les premiers motifs d'insatisfaction que ces derniers mentionnent : « Le niveau des impôts locaux supportés par les entreprises qui y sont implantées (56 %), suivi de façon minoritaire par l'absence de promotion des entreprises (47 %) puis encore dans une moindre mesure par les difficultés de stationnement (37 %)¹⁶. »

Le profil social des élus est perçu comme un paramètre décisif et les dysfonctionnements sont volontiers attribués à la personnalité des édiles, jugés « éloignés du monde économique » : « Souvent, ce sont des bénévoles, des gens [...] qui n'ont pas toujours les compétences pour le poste qu'on leur donne. » La forte présence de retraités conduit un dirigeant à les estimer « en dehors de la vie active », tandis que les chefs d'entreprise présents dans les équipes municipales restent une « denrée rare ». Un autre impute à la rotation fréquente des élus la difficulté à nouer des relations durables et constructives.

Les élus rencontrés, souvent engagés dans des associations d'élus, proposent une lecture sensiblement différente de leur rôle. Ils expliquent qu'ils « essaient de contribuer à créer les conditions du développement » et se définissent volontiers comme des « facilitateurs et des assembleurs », quitte à intervenir très concrètement, par exemple en mettant à disposition un logement afin que des étudiants ou des stagiaires puissent se loger sur place à moindre coût. Ils estiment toutefois que cette action demeure largement méconnue des dirigeants. « Ils tapent sur le système sans en connaître les rouages.

11. Ces points de vue convergent avec d'autres témoignages rapportés par les associations ou organismes représentatifs. Dans un document publié en 2020 par l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), une dirigeante rurale dresse un constat proche sur l'indifférence vécue : « J'aurais apprécié que ma mairie me contacte pour me connaître un peu. Je suis installée depuis quatre ans, et je ne suis pas sûre que ma mairie sache que j'existe. Je suis en micro-entreprise, mon travail s'effectue dans tout le Grand Est, la région parisienne et le Nord ; pourtant j'ai l'impression de ne pas exister au sein de mon village. [...] J'ai invité le maire à l'inauguration de mon atelier. Personne n'est venu, ni lui, ni un de ses représentants. Je ne l'ai jamais vu, ni entendu. »

12. Syndicat des indépendants (SDI), « Municipales 2026, Pacte local des TPE », 2026, p. 9.

13. U2P-ISM, *op. cit.*, p. 18.

14. Intercommunalités de France, « Économie de proximité. Les politiques intercommunales de soutien aux commerçants et artisans », septembre 2025, p. 26.

15. Fiducial-Ifop, *Baromètre des TPE*, vague 82, janvier 2026, p. 35.

16. *Ibid.*, p. 50.

C'est trop facile de critiquer sans savoir », résume l'un d'eux, tandis qu'un autre ajoute : « Ils ne connaissent pas notre rôle. » À leurs yeux, une meilleure connaissance réciproque permettrait de dépasser une partie des incompréhensions : « Quand on sait comment ça marche, on peut aller solliciter quand on en a besoin et comprendre un peu les contraintes de chacun. » Les élus soulignent également que les dirigeants sollicitent rarement les collectivités de leur propre

initiative, ce qui entretient une forme de distance : « Ils râlent dans leur coin, mais ils ne viennent pas solliciter les élus ou quoi que ce soit. Il faut aller les chercher. Et quand on va les chercher, on se prend des remontrances. » Ces divergences de perception relèvent ainsi moins d'oppositions d'intérêts que d'une connaissance incomplète des contraintes et des marges de manœuvre de chacun, alimentant une part importante des incompréhensions mutuelles.

5. L'action publique locale à l'épreuve des attentes des TPE rurales

Ces incompréhensions ne doivent néanmoins pas masquer le rôle joué par les élus locaux dans l'accompagnement des entreprises. Si les entretiens mettent en évidence des attentes parfois déçues et des divergences de perception sur le rôle des collectivités, les données récoltées montrent que les maires restent des interlocuteurs privilégiés des dirigeants, notamment en raison de leur proximité et de leur capacité à intervenir sur des problématiques très concrètes. Les maires (27 %) ou les intercommunalités (26 %) apparaissent comme les principaux acteurs de l'accompagnement des TPE, devant les chambres de

commerce et d'industrie (24 %), les Régions (21 %) et l'État ou ses opérateurs (20 %). Les agences de développement économique (5 %) et les services préfectoraux (4 %) restent en revanche peu mobilisés. Soulignons que plus d'un tiers des dirigeants (36 %) estiment ne recevoir aucun accompagnement notable des pouvoirs publics.

Les attentes des dirigeants témoignent d'une conception de l'action publique centrée sur la création d'un environnement favorable à l'activité économique (voir graphique 8). Elles rejoignent les approches du développement territorial qui attribuent aux pouvoirs publics un rôle de mise en réseau, de coordination et de valorisation des ressources locales, davantage que de simple soutien financier aux entreprises.

Graphique 8. La simplification administrative, première attente à l'égard des pouvoirs publics (en %)

Question : « Parmi ces aides publiques, lesquelles seraient les plus utiles pour développer votre entreprise ? »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

Les dirigeants expriment avant tout des attentes de stabilité réglementaire, de lisibilité des dispositifs et de simplification des démarches administratives. Gouvernement, administration fiscale ou inspection du travail incarnent ainsi un échelon décisionnel perçu comme éloigné des réalités quotidiennes des TPE, ces « gens qu'on ne voit pas » qui « décident en haut » sans « nous entendre ». Les délais d'instruction nourrissent également l'exaspération, tant « le temps administratif et le temps économique ne sont pas le même temps ».

Plusieurs dispositifs cristallisent ces difficultés, de l'instabilité de MaPrimeRénov' à la responsabilité élargie du producteur, du guichet unique aux évolutions des règles comptables. Au-delà du contenu des politiques publiques, les dirigeants insistent sur leur succession rapide et sur la charge administrative qu'elles représentent pour des entreprises disposant de peu de ressources dédiées. Les verbatims recueillis traduisent moins un rejet de l'action publique qu'un sentiment d'usure face à des démarches jugées nombreuses, complexes et chronophages : « On croule sous les papiers », « Ça n'arrête jamais ». Le temps consacré aux obligations administratives est souvent perçu comme autant de temps soustrait au développement de l'activité.

Ces griefs ne sont pas propres aux espaces ruraux. La charge administrative et l'instabilité des dispositifs figurent parmi les motifs d'exaspération des TPE dans leur ensemble, comme le montrent les baromètres nationaux déjà cités, et tiennent d'abord à la taille des entreprises plus qu'à leur localisation. La position rurale agit cependant comme un amplificateur.

L'éloignement des centres administratifs et la rareté d'interlocuteurs spécialisés accentuent le sentiment de distance avec les administrations centrales, tandis que des équipes municipales souvent bénévoles, sans service dédié au développement économique, disposent de capacités d'intermédiation plus réduites que celles des villes et des bourgs-centres. Les pouvoirs locaux eux-mêmes sont fréquemment décrits comme tributaires de ces contraintes réglementaires, d'avantage qu'ils n'en sont les auteurs. Pour des entreprises dépourvues des fonctions support des grandes organisations, la simplification attendue relève autant d'une meilleure lisibilité de l'action publique que d'un allègement des démarches administratives.

Ces écarts de perception entre la sphère entrepreneuriale et celle de l'action publique tiennent à des sensibilités différentes et à des mécanismes de report de responsabilité (*blame avoiding*), autant qu'à la difficulté de concevoir des dispositifs capables d'atteindre des entreprises dispersées et faiblement structurées entre elles. Les bourgs-centres engagés dans des programmes de revitalisation disposent souvent de leviers d'action plus importants que les communes rurales plus petites ou plus dispersées, où les marges d'intervention des élus restent limitées. Il faut rappeler que les entretiens ont été conduits avec des décideurs particulièrement engagés, qu'il s'agisse des élus ou des dirigeants de TPE, déjà sensibilisés à la concertation et à la structuration collective. La politique du stationnement dans les centres-bourgs illustre bien l'hétérogénéité des configurations locales et des rapports entre élus et dirigeants.

“

Si les entretiens mettent en évidence des attentes parfois déçues et des divergences de perception sur le rôle des collectivités, les données récoltées montrent que les maires restent des interlocuteurs privilégiés des dirigeants, notamment en raison de leur proximité et de leur capacité à intervenir sur des problématiques très concrètes.

”



Faut-il maintenir le stationnement à proximité des centres-bourgs ?

La question du stationnement dans les centres-bourgs est devenue un point de cristallisation des tensions entre élus et commerçants. Plusieurs dirigeants reprochent aux municipalités de rester sourdes à leurs réclamations et d'aménager des places piétonnes qui éloignent la clientèle motorisée, favorisant indirectement les grandes surfaces périphériques, lesquelles continuent d'accueillir les voitures et de capter une part croissante des flux. Au-delà du stationnement, la vacance commerciale fragilise l'attractivité des centres et réduit l'offre de proximité, en particulier pour les personnes âgées qui se déplacent à pied. Ces constats rejoignent les enquêtes des organisations professionnelles. Une enquête de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) auprès des commerçants place la lutte contre la vacance commerciale et la préservation du stationnement parmi leurs principales attentes à l'égard des collectivités*.

À rebours des incompréhensions, les élus interrogés disent se préoccuper du maintien des commerces de détail, plusieurs revendiquant des actions menées pour préserver l'offre des centres au détriment des zones périphériques. Une dirigeante évoque l'effort commun conduit avec la mairie pour résorber les cellules vides et en faciliter la reprise par de jeunes entrepreneurs.

* Chambre de commerce et d'industrie (CCI)-Conseil du commerce de France (CDCF), « La place du commerce dans les territoires. Le commerce et les élus locaux », enquête 2025, p. 4.

La montée en puissance des intercommunalités et leur compétence en matière de foncier économique sont diversement appréciées. Certains dirigeants y voient une occasion de « parler de la vie locale, de nos métiers, de nos difficultés rencontrées », mais regrettent que ces structures n'aient « pas grand monde pour, au quotidien, prendre le bâton de pèlerin et aller faire le tour des entreprises ». D'autres jugent que « la loi NOTRe a créé de la distance [...] et la commune est la seule réponse », rappelant qu'« il y a un des villages qui est un peu plus gros que les autres et on a un petit peu le sentiment que tout se passe là-bas ». L'intercommunalité apparaît ainsi comme un échelon utile mais encore distant, dont la légitimité dépend largement de sa capacité à aller au contact des entreprises.

Les institutions intermédiaires, Régions et chambres consulaires, suscitent des perceptions contrastées. Jugées pertinentes par les dirigeants qui y sont actifs, elles paraissent lointaines aux autres, en particulier dans les Régions issues des fusions de 2016. Leur périmètre dépasse de loin l'espace de vie et d'activité de la plupart des dirigeants : « Si je suis boulanger, je ne vais pas aller au siège de la Région. » Cette perception

semble donc tenir davantage à leur éloignement dans les pratiques des dirigeants qu'à une appréciation de leur rôle en matière de développement économique. Quant aux chambres de commerce, le baromètre Fiducial indique que 6 % seulement des dirigeants de TPE déclarent interagir fréquemment avec elles¹⁷.

Au terme de cette première partie, les dirigeants de TPE des espaces ruraux et des petites villes apparaissent fortement ancrés dans leur territoire, qu'ils valorisent pour ses qualités résidentielles autant qu'économiques. La proximité et l'interconnaissance sont vécues comme des appuis pour l'activité, et les difficultés propres au milieu rural, bien réelles, ne remettent pas en cause cet attachement. Les relations avec les autres acteurs locaux sont jugées globalement bonnes, même si le rapport aux pouvoirs publics laisse affleurer des ambivalences et des frustrations. Reste à savoir comment cet attachement se traduit concrètement et quels efforts les dirigeants consentent pour faire des lieux où ils travaillent des territoires réellement partagés. C'est l'objet de la seconde partie, consacrée aux formes effectives de leur engagement local.

17. Fiducial-Ifop, *Baromètre des TPE*, vague 79, avril 2025, p. 31.

II. Des dirigeants engagés localement, à des degrés divers

Un dirigeant peut être profondément attaché à sa commune sans pour autant s'investir au-delà de son entreprise, de même qu'une implication intense peut coexister avec un rapport plus distancié au lieu. L'enjeu est donc de comprendre dans quelle mesure ce sentiment d'appartenance se traduit concrètement en engagement local et quelles formes prend la contribution des dirigeants de TPE à la vie de leur territoire, au-delà de leur seule activité économique.

Cet engagement ne forme pas un bloc homogène. Il s'étend d'un registre largement partagé, fait de soutien au tissu associatif et d'accueil des jeunes en formation, à des formes plus exigeantes et nettement plus inégales, de la coopération économique entre entreprises à l'exercice de responsabilités électives, en passant par la participation aux réseaux professionnels. À mesure que l'on progresse vers ces formes les plus engageantes, le nombre de dirigeants concernés se réduit et l'implication devient le fait d'une minorité active.

Une tension traverse l'ensemble. La proximité et l'interconnaissance, si souvent valorisées, ne débouchent pas mécaniquement sur la coopération organisée, et l'attachement au territoire s'accommode d'un individualisme entrepreneurial tenace. L'intensité de l'engagement dépend alors de conditions précises, au

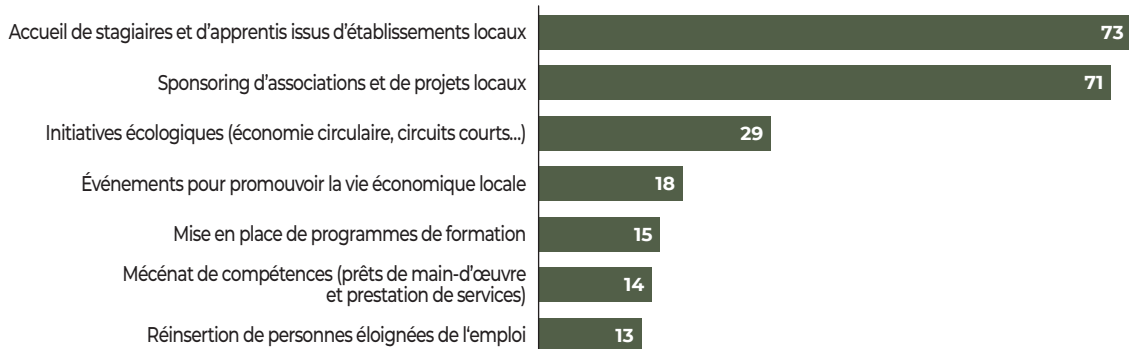
premier rang desquelles le temps disponible, l'origine locale, l'ancienneté dans l'entreprise et la capacité à déléguer, mais aussi de trajectoires personnelles et de cultures territoriales qui prédisposent plus ou moins à l'action collective. Décrire ces formes d'engagement et leurs ressorts revient ainsi à éclairer une question plus large, celle de la part que prennent les dirigeants de TPE dans la fabrique quotidienne de la vie locale et, à travers elle, dans la cohésion des territoires ruraux.

1. Un fort soutien au tissu associatif et à la formation

Les deux principaux engagements revendiqués par les dirigeants de TPE (voir graphique 9) sont l'accueil de stagiaires et d'apprentis (73 %) et le sponsoring d'associations locales (71 %). Suivent l'engagement dans l'économie circulaire et les circuits courts (29 %), la participation à des événements de promotion de la vie économique locale (18 %), la mise en place de programmes de formation (15 %), le mécénat de compétences (14 %) et la réinsertion de personnes éloignées de l'emploi (13 %). Une enquête de l'U2P relève d'ailleurs que la moitié des TPE sont investies dans la vie associative¹⁸.

Graphique 9. Les actions locales engagées par les TPE au service de leur territoire (en %)

Question : « Votre entreprise met-elle en œuvre les actions sociales suivantes ? »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

18. U2P-ISM, *op. cit.*, p. 10.



Anthony Vitalien

Dirigeant de l'entreprise d'électricité
Digital Telecom Network, 6 salariés

Notre-Dame-de-Riez,
2 213 habitants

Vendée, Pays de la Loire

Ces engagements dessinent un répertoire d'implication d'abord tourné vers la transmission et le soutien au tissu associatif, davantage que vers la coopération économique proprement dite.

Les entretiens confirment de façon unanime le très fort engagement des TPE dans le soutien à la vie associative, sportive, sociale ou culturelle, du financement d'événements à l'achat de petit équipement. Certains dirigeants vont jusqu'au bénévolat ou siègent dans les bureaux d'associations. Les motivations sont hétérogènes. Le soutien associatif fonctionne d'abord comme un instrument de réputation locale, dans des territoires où le lien personnel prime sur la publicité classique : « Ici, ça ne sert à rien d'avoir un beau site Internet, ça ne sert à rien d'avoir une pub qui va être affichée sur le Leclerc, ça ne fonctionne pas. Chez nous, c'est l'humain, le contact » ; « La meilleure des pubs dans les lieux comme ça, c'est le bouche-à-oreille ». La clientèle est d'ailleurs nettement circonscrite. Près de deux tiers (64 %) des dirigeants la situent dans un rayon inférieur à cinquante kilomètres, en particulier dans la santé et la construction. L'enjeu est parfois formulé en termes de marque employeur : « Le fait de se faire connaître auprès des associations, des clubs de sport et autres, ça imprime également notre marque employeur sur le grand public et potentiellement sur d'éventuelles recrues » et « Ça participe à l'ancrage de la marque et du nom au sein du territoire ».

L'engagement nourrit aussi le recrutement, par le lien avec les établissements de formation : « À chaque fois que je vais au forum du collège, c'est là qu'on recrute souvent nos apprentis » ; « J'ai eu la chance d'avoir des apprentis parce que j'allais beaucoup aussi dans les écoles de coiffure pour être jury d'examen ». Au-delà du calcul économique, beaucoup y voient une contribution au vivre-ensemble : « On se retrouve tous. Il y a une espèce de lien qui se crée entre le pro et le privé, qui se mélange et qui n'est pas désagréable. » Pour d'autres, enfin, le mécénat local relève de la transmission et de la reconnaissance : « J'ai grandi là, j'ai fait du sport dans des clubs autour, donc j'ai eu des bénévoles qui se sont occupés de moi. Il y a un juste retour. »

Les compétences acquises dans la conduite d'une entreprise sont souvent présentées comme un terreau de l'engagement local. À force d'y être confrontés, ce fonctionnement paraît presque aller de soi : « On a tellement l'habitude des démarches, que c'est presque naturel pour nous ce fonctionnement », et les savoir-faire d'organisation se transposent à la vie collective : « On a des compétences sur ces petits territoires, [...] en tant que chef d'entreprise, d'organisation, d'anticipation, de savoir gérer de l'humain. » Un élu résume ce continuum en estimant que « le chef d'entreprise, c'est un moteur dans son entreprise, c'est un moteur dans la vie communale ». La disponibilité demeure toutefois inégale et plusieurs observent que la vie associative repose sur un socle étroit : « Le monde associatif tourne avec deux types de bénévoles. Globalement, le retraité et l'acteur économique. »

2. Une culture partenariale jugée modérée

La culture partenariale avec les autres entreprises du territoire est jugée modérée par 64 % des dirigeants, très limitée par 20 % et forte par 15 %. Elle est perçue comme plus solide chez les hommes et dans la construction, plus faible dans l'industrie et les services aux entreprises.

En cohérence avec cette perception, les formes de coopération entre entreprises demeurent relativement limitées et s'inscrivent avant tout dans des logiques de proximité et d'entraide (*voir graphique 10*). Lorsqu'elles existent, elles relèvent plus souvent d'une solidarité ponctuelle ou d'une participation à des réseaux professionnels que de démarches de mutualisation ou de partenariats stratégiques. Les coopérations les plus intégrées, impliquant un partage de ressources ou des projets communs de long terme, restent plus exceptionnelles. Ces résultats rejoignent ceux de l'U2P, qui montrent que seul un quart des commerçants appartient à une association de commerçants et que 15 % des dirigeants d'entreprises de proximité sont membres d'un club d'entreprises¹⁹.

19. *Ibid.*

Graphique 10. Les actions de coopération avec les autres entreprises du territoire (en %)

Question : « À quelles actions de coopération participez-vous avec les entreprises de votre territoire ? »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

Ces données statistiques font ressortir la propension inégale des dirigeants de TPE rurales à coopérer entre eux à l'échelle locale, un peu moins de la moitié déclarant ne pas procéder de telles pratiques. Ce résultat illustre l'écart entre proximité géographique et proximité organisée. La première, largement valorisée, place les dirigeants à faible distance les uns des autres et nourrit l'interconnaissance, sans suffire à systématiquement produire la seconde, qui suppose des règles partagées et des dispositifs d'animation communs ; la coprésence dans un même bourg n'engendre pas spontanément la coordination et peut même raviver des rivalités lorsque les entreprises se disputent une clientèle étroite. Les obstacles relevés par les répondants, de l'esprit d'indépendance aux querelles de voisinage, tiennent ainsi moins à la distance physique qu'à l'absence de cadres collectifs capables de transformer le voisinage en coopération.

Cette réticence à coopérer s'explique d'abord, pour de nombreux répondants, par un fort esprit d'indépendance. « Fédérer des commerçants, c'est chose complexe », observe un dirigeant, qui ajoute : « Le commerçant, dont je fais partie, a un gros défaut, c'est que c'est un individualiste. Et encore plus aujourd'hui qu'hier. » Beaucoup le reconnaissent : « On bosse tous dans notre coin » et peinent à dépasser l'idée que « c'est un peu ça qui est problématique [...] à faire comprendre à tous ces indépendants [...] : ce n'est pas en étant seul dans son coin, au milieu du désert, qu'on réussit, ce n'est pas vrai ». La concurrence directe constitue un second obstacle : « La coopération entre entreprises, on reste des concurrents, il faut dire les choses. Après, les partenariats se font un

petit peu, mais c'est très compliqué » et « On ne va pas s'amuser à aller collaborer avec un concurrent ». S'y ajoutent d'anciennes « querelles de clocher », ainsi que la pression du quotidien, entre « charge mentale » et manque de disponibilité : « On fait des grosses journées, ça ne laisse pas beaucoup de temps pour s'amuser à faire de la réunionite. »

D'autres personnes interrogées rattachent cette difficulté à des évolutions sociales plus larges, marquées par l'individualisme et un certain repli. « On est dans un monde de l'individuel maintenant, donc c'est vrai que chacun fait un petit peu de son côté », note l'un d'eux, quand un autre observe : « Ces cinq dernières années, je trouve que les gens ont baissé les bras. » Le phénomène est souvent associé à l'après-Covid : « On aime rester chez soi, à chiller avec du Netflix. Enfin, on n'est plus sur cette dimension d'aller à l'extérieur, de rencontrer du monde. On est sur un repli », « Tout ça, ça se perd. Ça c'est perdu », « Depuis le Covid, [...] les gens sont bien chez eux [...], ou alors ils sont impliqués dans l'association, mais quand ça leur va bien. [...] Dans le monde associatif, les gens viennent quand ils ont envie ». Une commerçante en donne une illustration concrète, regrettant l'absence de réciprocité entre voisins : « Moi, je suis commerçante, je vais chercher mon pain chez mon voisin. [...] J'ai ma voisine qui est boulangère, ça fait un an et demi, deux ans que je ne l'ai pas vue dans mon commerce. Et pourtant, il y a bien des produits chez moi qu'elle peut acheter par solidarité, pour que le commerce vive, quoi. La fleuriste, j'achète des fleurs chez elle, elle n'est jamais venue chez moi. »



Caroline Bazzoli

Dirigeante de l'entreprise de maçonnerie générale Bazzoli, 14 salariés

Castillonnès,
1346 habitants

Lot-et-Garonne, Nouvelle-Aquitaine



Le défaut de coopération a des conséquences qui dépassent la seule visibilité auprès des pouvoirs publics. Il aggrave l'isolement des dirigeants en difficulté : « Quelqu'un qui est en souffrance, mais qui ne parle pas, qui reste seul et isolé, ça ne permet pas d'avoir une forme de vigilance collective, d'abord pour l'aider, mais ne serait-ce que de créer une émulation autour de sa personne ou de son activité. Ça isole les gens. » Le réflexe de demander de l'aide n'a rien d'évident : « Quand ça commence à aller mal, le chef d'entreprise est tout seul. On a le réflexe qui serait d'aller vers les autres, mais voilà, on ne l'a pas toujours spontanément et naturellement », d'autant que : « Ce n'est pas facile pour tout le monde d'aller, d'oser frapper pour la première fois une porte pour chercher de l'aide, parce que, déjà, de créer son entreprise, c'est un engagement, mais c'est une fierté. » Les répondants évoquent jusqu'aux drames que peut provoquer cette solitude : « Ça peut conduire à des suicides », « On a trop de *burn-out* de chefs d'entreprise qui n'ont pas eu l'accompagnement nécessaire, parce qu'il n'y avait pas forcément un syndicat derrière ou qu'ils n'avaient pas échangé, parce qu'ils ont été seuls tout le temps, confinés dans leur entreprise, sans pouvoir échanger ». La coopération apparaît ainsi comme un enjeu autant humain qu'économique.

3. La faible densité, terreau paradoxal de la coopération

Certaines configurations géographiques semblent favoriser la coopération. Dans les territoires les moins denses, dirigeants et élus présentent la solidarité comme une nécessité, voire comme une force : « Même en milieu de ruralité, on peut vivre et faire des choses exceptionnelles et, si on se donne les moyens, ce n'est pas du tout un inconvénient d'être en ruralité. [...] C'est tous ensemble qu'on peut y arriver. Ce n'est pas chacun en travaillant dans son coin. » La proximité des bourgs nourrit l'interconnaissance et la confiance : « C'est quand même notre force en ruralité, cette proximité les uns des autres, cette solidarité. [...] On se connaît tous, on s'entraide » et « La proximité des liens humains fait que, je pense que oui, il y a des choses qui sont facilitées quand même. » L'isolement lui-même atténue la concurrence et fonde une entraide très concrète, comme l'explique un maçon : « On est tellement isolé [...] qu'en fait on n'a

pas la concurrence des citadins. Donc, on est vraiment sur un secteur assez privilégié, isolé, mais cet isolement, on le compense par une grosse solidarité entre nous et un grand respect. Par exemple, on est quatre maçons et on se prête énormément de matériel. Il est absolument exclu qu'on se pique des salariés. Enfin, il y a un vrai respect qui fait qu'on est quand même vraiment en confiance. » Les échanges entre pairs offrent en outre un espace d'écoute propre au métier : « Pouvoir peut-être se libérer d'une certaine pression, que ne comprendrait peut-être pas des fois le cocon familial, parce qu'à la maison, on n'essaie pas toujours non plus de ramener tous ses problèmes. Et je pense que pouvoir échanger, c'est vraiment quelque chose de très important. » Une dirigeante d'un village de 1 500 habitants rapporte même que cette solidarité conduit à éviter une concurrence par les prix jugée trop agressive. De tels arrangements informels, vécus sur le mode de la solidarité, se situent à la lisière du droit de la concurrence, et rappellent l'ambivalence des liens forts, qui protègent les entreprises en place tout en pouvant freiner l'arrivée de nouveaux entrants.

Au-delà du village, la structuration devient plus malaisée : « Sur notre communauté de communes, il n'y a pas de club d'entreprise. [...] Certainement parce que le territoire est très vaste et ne permet pas le regroupement facile des artisans, commerçants qui sont très éloignés les uns des autres », relève un président d'établissement public de coopération intercommunale (EPCI), tandis qu'un maire de la diagonale des faibles densités souligne : « Il y a tellement peu d'entreprises, elles sont toutes différentes les unes des autres, dans des secteurs différents, qu'imaginer des dynamiques plus globales, des synergies ou des mutualisations, des choses comme ça, ce n'est pas évident. »

Quatre personnes auditionnées insistent enfin sur le poids de traditions régionales, évoquant une propension des dirigeants de l'Ouest à coopérer : « On a cette particularité, *a priori*, dans l'Ouest, où on est quand même très coopératif. [...] D'ailleurs, toutes les grosses coopératives françaises sont bretonnes, vendéennes, nantaises », « Nous sommes un territoire de réseau », « La Vendée, c'est même [...] connu pour ça, il y a un attachement territorial, il y a une espèce de souveraineté locale ». Ces propos rejoignent une lecture classique de la géographie économique

selon laquelle certaines cultures régionales valorisent de longue date l'action collective, comme en témoigne l'ancrage du mouvement coopératif dans l'Ouest. Sans pouvoir être généralisée à partir de quelques témoignages, cette observation suggère que la propension à coopérer tient aussi à des héritages territoriaux, au-delà des seuls effets de densité ou de distance.

4. Les réseaux d'entreprises, moteurs de l'ouverture

Si la solidarité de voisinage relève d'un capital social d'entre-soi, les réseaux organisés à des échelles plus larges fonctionnent davantage comme un capital social d'ouverture qui relie les dirigeants à des ressources et à des informations extérieures à leur cercle immédiat. Plusieurs dirigeants interrogés soulignent le rôle bénéfique des réseaux d'entreprises – le réseau BNI, le réseau Initiative, le réseau Entreprendre, le réseau Alexis, les Centres de jeunes dirigeants (CJD) sont par exemple cités – et des associations sectorielles comme la Capeb ou l'U2P. Ces structures organisées à des niveaux intermédiaires, départemental et régional, sont envisagées comme des instruments de liaison entre entrepreneurs *via* l'organisation de salons, d'événements, de soirées ou de petits déjeuners thématiques. Elles jouent un rôle d'intégration et de prévention de l'isolement. Un répondant s'est par exemple engagé dans une association sectorielle après en avoir lui-même reçu l'aide. Un autre évoque le rôle des réseaux consulaires : « Il y a dix ans, je me suis inscrit à la chambre de commerce, tout simplement, pour participer à des formations. Et de là, ça vous ouvre de multiples réseaux [...] d'affaires de type BNI. » Un responsable départemental de fédération considère que des structures comme la sienne « ont été mises en place pour aider le chef d'entreprise qui peut se sentir isolé » et évoque l'organisation de « réunions délocalisées » dans son département permettant d'aller au plus près des adhérents géographiquement éloignés.

Les bénéfices de la coopération organisée sont multiples. Elle offre d'abord un espace d'échange entre pairs : « Quand on discute les uns avec les autres, on a quasiment tous les mêmes problématiques. Donc c'est toujours bon d'échanger et de confronter nos points de vue ». De même, « Quand vous êtes plusieurs à

discuter, vous avez aussi un partage d'expériences qui peut être utile ». Un artisan en livre une description détaillée, mêlant partage de matériel, entraide sur les chantiers et respect du territoire de chacun : « On partage nos connaissances, les problématiques qu'on rencontre sur les chantiers. On parle des nouveaux produits. On se partage le matériel. Parfois, si on ne peut pas faire un chantier, on appelle un collègue. On se donne le chantier. Ce sont des moments conviviaux où on travaille. [...] Quand on fait des réunions, on a un ou deux industriels qui viennent nous présenter leurs matériaux, leurs nouveautés. C'est un groupe de copains où on se retrouve une fois toutes les cinq, six semaines pour partager [...]. Je n'irai pas dans le village voisin ou chez un collègue artisan sans lui poser la question de savoir s'il est sur ce chantier ou pas. Voilà, on se respecte sur ça. On essaye de ne pas se marcher dessus. » Ces réseaux remplissent aussi une fonction de soutien, jusqu'à organiser l'alerte en cas de difficulté – « On a créé une ligne directe de façon à ce qu'un artisan du bâtiment qui se trouve en difficulté puisse exposer ses problèmes sans pour autant être placé sur la place publique de façon désagréable » – ou pour la transmission, en aidant à « identifier des repreneurs éventuels dans les réseaux d'interconnaissance ». Du côté des élus, l'intérêt est tout aussi net, un réseau structuré permettant de « voir ce qui peut être fait pour nos communes, qui va servir nos entreprises, qui va servir aux gens qui habitent nos communes. Sans échange, sans interaction avec les élus, on ne va pas très loin ». Cela peut concerner l'occupation de l'espace public (travaux, festivités...), des négociations sur la fiscalité locale, la stratégie foncière et immobilière, la communication publique ou, de façon générale, les politiques d'aménagement et d'urbanisme. Pour une personne interrogée cumulant la fonction d' élu local et de dirigeant de TPE, « le maire que je suis a besoin d'un interlocuteur ». Dans certains cas, l'opposition à des politiques locales peut servir de facteur de mobilisation collective.

La mobilisation se heurte cependant à des limites. Certains dirigeants considèrent que « des TPE travaillent dans leur coin. Elles ne sont pas toujours structurées » et « ne viennent pas aux petits déjeuners d'entrepreneurs ou aux soirées » : « Dès que l'investissement sort des sentiers battus, des horaires de travail, c'est compliqué de mobiliser. » Un responsable associatif estime ainsi que son réseau pourrait compter bien plus de membres : « Je prends l'exemple

de mon association : je suis convaincu que des entreprises qui pourraient nous rejoindre, il y en aurait peut-être au moins cent ou cent cinquante. » La culture de l'engagement collectif est « compliquée à acquérir » et suppose une démarche volontaire : « Il y a des bureaux, des associations, des syndicats. Je vois, ici, il se passe pas mal de choses, mais il faut avoir quand même une volonté », « Ça mérite quand même un effort du dirigeant. Clairement, celui qui ne fera pas d'effort restera seul dans son coin », « S'il attend que ça soit tout le temps en descendant, ce n'est pas comme ça que ça marche ». Plusieurs y voient un cheminement personnel : « Il faut peut-être aussi se poser la question : qu'est-ce qu'on fait pour ne pas être isolé ? », « La culture de l'engagement, moi, je ne l'avais pas. Et elle est venue petit à petit, en me disant : "Attends, moi, j'ai une entreprise, mais je ne suis pas seul, là, sur un terrain. Je suis sur une commune. Il se passe quoi sur ma commune ?" » D'autres, enfin, n'en éprouvent pas le besoin, par choix de ne pas croître : « Ils vont nous dire : "De toute façon, moi, à quoi bon venir dans votre association ? Ça va me prendre du temps. Et en plus, pourquoi faire ? Je n'ai pas envie de me développer. J'ai deux salariés, ça me suffit. Je ne veux pas en embaucher un" », « Il y a quand même des gens, lorsqu'ils ont ouvert une activité, qui se sont mis patron d'une entreprise, ils ont l'impression d'avoir atteint un certain apogée de leur existence. Et, du coup, comme un plafond de verre, ils n'ont pas le sentiment d'avoir besoin d'autre chose ».

Pour les dirigeants restés à l'écart des réseaux structurés, l'animation d'associations strictement locales représente une charge lourde, parfois vécue comme une singularité : « On passe pour des extra-terrestres parce qu'en fait on a trop de casquettes. » L'investissement empiète sur un temps déjà rare : « C'est beaucoup de travail d'animer une association comme ça. On y met nos week-ends, sachant que déjà le week-end, on fait encore l'administratif d'entreprise. » L'existence même de ces structures dépend alors de quelques « personnalités » capables de les porter à bout de bras.

5. Un engagement multiple et hétérogène dans les responsabilités locales

Si des dirigeants s'investissent dans la vie associative, les organisations professionnelles, le monde économique ou les institutions locales, une part importante concentre son engagement sur la gestion de son entreprise (voir graphique 11). Ces résultats montrent que l'ancrage territorial ne se traduit pas systématiquement par une implication dans les instances locales. Les formes d'engagement apparaissent sélectives et reposent sur un nombre limité de dirigeants particulièrement investis, qui cumulent souvent plusieurs responsabilités et jouent un rôle d'intermédiation entre les acteurs économiques et le territoire.

Graphique 11. Les autres responsabilités locales des dirigeants de TPE (en %)

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



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

L'engagement des dirigeants de TPE dans des mandats locaux est entravé par divers freins dont le plus fréquemment évoqué est le manque de temps (70 %). Plusieurs répondants déplorent de supporter une lourde « charge mentale », de devoir « tout gérer en même temps », d'être « la tête dans le guidon », d'avoir des difficultés à concilier la vie familiale et professionnelle. Près d'un tiers (32 %) des dirigeants déclarent par ailleurs accorder la priorité au développement de leur entreprise (notamment dans la construction), 29 % déplorent un manque de moyens financiers (en particulier les agriculteurs), 15 % un défaut de contacts locaux et 13 % sont découragés par le manque de reconnaissance associé à ce genre de fonctions. Seulement 10 % des dirigeants n'identifient aucun frein à leur engagement local.

Beaucoup de répondants insistent sur le rôle de personnalités particulièrement impliquées, « qui ont ça dans la peau et dans le sang ». L'engagement associatif ou politique repose souvent sur un petit nombre de figures : « Les associations, ça tourne autour de quelques personnes, de quelques familles qui sont des acteurs de la vie associative, voire politique du village », « Des personnes qui ont été, dans leur jeunesse, des actifs dans du milieu associatif, sportif ou culturel. Et donc, vous les retrouvez quand ils ont cinquante ans ». Ces trajectoires, fréquemment enracinées dans une histoire personnelle d'engagement, rappellent la fragilité d'un tissu collectif qui peut parfois tenir à quelques individus.

L'ancienneté de l'entreprise et son poids économique (effectif et chiffre d'affaires) jouent un rôle très important. Parmi les dirigeants dont l'entreprise a moins de dix ans, 40 % déclarent n'avoir aucune responsabilité locale, contre 27 % lorsque l'entreprise a plus de vingt ans, soit un écart de 13 points. Ils sont également plus nombreux à se dire isolés, affectés par des contraintes financières, à accorder la priorité au développement de leur activité et à rencontrer des difficultés pour accéder à certaines ressources (formation, immobilier, réseaux d'entreprises). Les créateurs d'entreprises ou ceux qui ont un faible

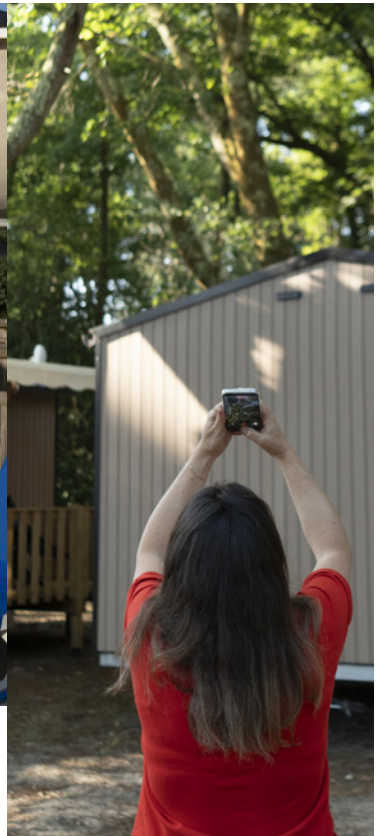
nombre de salariés doivent s'impliquer fortement dans les tâches de production et d'organisation. De ce fait, ils ont moins de temps à consacrer à des activités qui ne sont pas absolument indispensables à la pérennité de leur entreprise.

La présence de dirigeants de TPE dans les équipes municipales est jugée difficile à promouvoir. Au manque de temps s'ajoutent la crainte de l'étiquetage politique, susceptible de cliver une partie de la clientèle, et celle des conflits d'intérêts liés à l'attribution des marchés publics. Les entrepreneurs élus sont souvent des habitants installés de longue date, connus autrement que par leur seule fonction de chef d'entreprise, à l'image de cette dirigeante candidate en 2026 : « Les gens me connaissent. Les gens savent que je suis déjà présidente des commerçants, que je suis investie dans l'artisanat. Donc ça paraissait presque comme une suite logique. »

6. Une responsabilité territoriale assumée

Les dirigeants reconnaissent majoritairement que leur entreprise porte une responsabilité à l'égard du territoire dans lequel elle est implantée (*voir graphique 12*). Cette responsabilité est toutefois appréhendée de manière diverse. Pour certains, elle passe par un engagement volontaire dans des actions locales ; pour d'autres, elle découle avant tout des effets économiques et sociaux produits par l'activité de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'emploi, des services rendus ou de la contribution à la vie locale. Une minorité seulement considère que son rôle se limite au développement de sa propre entreprise. Ces résultats rejoignent ceux d'une enquête récente, selon laquelle 75 % des dirigeants de TPE estiment que leur entreprise contribue au dynamisme économique et social de leur territoire ²⁰.

20. Fiducial-Ifop, *Baromètre des TPE*, vague 79, *op. cit.*, p. 28.



Aurélie Bernede

Dirigante du camping Azu'Rivage,
6 salariés à l'année et 24 en haute saison

Soustons,
8 701 habitants

Landes, Nouvelle-Aquitaine



Graphique 12. Une majorité de dirigeants se reconnaît une responsabilité territoriale (en %)

Question : « *Comme chef d'entreprise, vous sentez-vous porteur d'une responsabilité territoriale, au-delà de la gestion de votre société ?* »



Source : Bpifrance Le Lab, 2025

© Institut Terram – juillet 2026

La plupart des dirigeants interrogés ont conscience de nourrir le dynamisme économique local, par les emplois créés, les salaires versés, les dépenses engagées sur place ou les apprentis formés : « Pour moi, c'est important de faire vivre le village », résume l'un d'eux. Une dirigeante engagée dans la caisse locale d'une banque estime contribuer au territoire en orientant les porteurs de projets vers des financements et en aidant à « faire remonter les envies et les besoins pour pouvoir valoriser les villages » d'une trentaine de communes. Une autre profite de ses réseaux extérieurs « pour apprendre, pour voir ce qui se dit, pour voir quelles sont les perspectives de notre territoire ».

Les élus partagent ce constat et voient dans la présence des TPE une condition de l'attractivité : « S'ils se sentent bien à un endroit, ils vont continuer à faire croître leur entreprise à cet endroit » ; « Ce qui crée l'attractivité du territoire, ce sont aussi les entrepreneurs. C'est-à-dire que c'est eux qui vont valoriser leur territoire » ; « On ne rend un territoire attractif que si on peut y vivre. Pour y vivre, il faut y travailler. Et pour y travailler, il faut des entreprises ». Dans les espaces de faible densité, le maintien de l'activité prend une dimension stratégique de rempart contre le déclin : « L'activité appelle l'activité, donc quand vous n'avez plus rien, vous n'avez vraiment plus rien. »

Les dirigeants ont aussi conscience d'assurer une fonction sociale et de contribuer au vivre-ensemble. Au-delà de commerces accessibles, ils revendiquent une qualité de service que les grands groupes

n'offrent pas, des petits travaux aux tournées dans les hameaux : « On va avoir de la considération pour eux [les habitants], parce que c'est normal, c'est un vrai lien social. » Plusieurs disent vouloir éviter le syndrome du territoire « dortoir ». L'implication prend parfois une tonalité presque civique : « On le fait parce qu'on vit sur notre commune, on y dort, on y bosse, on a nos enfants à l'école, qui sont dans des associations, qui sont au centre aéré, etc. On profite du service public. Donc c'est un vrai engagement, c'est de l'engagement citoyen. » Un dirigeant, seul de l'échantillon, rattache explicitement cet engagement à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : « Dans la RSE, il y a plusieurs piliers et le pilier territorial en fait partie. [...] Donc, dans l'ancrage territorial, effectivement, de participer à la vie associative, à la vie du territoire, ça fait partie de la démarche RSE », et y associe une forme de gratitude : « Le territoire m'a donné la possibilité de pouvoir avoir un terrain. [...] Donc, à un moment donné, il y a un minimum de gratitude à avoir vis-à-vis de ça. »

Certains, enfin, formulent explicitement l'interdépendance entre leur entreprise et le territoire : « Si le territoire vit mal, on vit mal avec. C'est bête, mais je me dis : moi, si j'arrive à apporter ma pierre pour que le territoire soit agréable, je vis dedans, donc je vais en profiter. [...] Je ne suis pas sûr que tout le monde s'en rende compte, pas forcément. » Un élu observe néanmoins que tous « n'ont pas une vision systémique très large ».

Conclusion et pistes de réflexion

Dans cette enquête, les dirigeants interrogés témoignent d'un ancrage fort dans leur territoire. Les contraintes liées aux faibles densités ou à une position périphérique sont reconnues, sans pour autant entamer la solidité des liens noués avec un espace qui est à la fois celui de l'activité et de la vie personnelle. Cette appartenance se traduit par un engagement soutenu dans l'entreprise, qui débordé parfois sur le reste du territoire. Si nombre de dirigeants s'investissent dans le soutien à la vie associative et l'accueil des jeunes, les autres formes d'engagement demeurent plus inégales. Le principal frein reste le manque de temps qu'impose le pilotage d'une très petite structure. Une minorité de dirigeants développe néanmoins une capacité d'intervention plus large, à travers des mandats électifs ou des responsabilités associatives et professionnelles. Ces entrepreneurs jouent un rôle décisif, en agissant comme des ambassadeurs de leur profession et des médiateurs avec les pouvoirs publics. Cette propension à l'animation économique locale dépend de quelques conditions favorables, au premier rang desquelles l'origine locale, l'ancienneté dans l'entreprise et la possibilité de déléguer en interne pour dégager du temps. D'autres dirigeants apparaissent à l'inverse plus isolés, repliés sur leur entreprise et privés des ressources que procure l'ouverture. Or l'enquête confirme tout l'intérêt d'une bonne intégration locale. La coopération et la mise en réseau permettent d'optimiser les approvisionnements, de stimuler la demande, d'organiser le marché local, de partager les compétences et de faciliter le recrutement comme les reprises en fin de carrière, mais aussi de rompre l'isolement des dirigeants de TPE en favorisant les échanges de pratiques, l'entraide et les solidarités professionnelles. La structuration entre entreprises améliore aussi la régulation économique et la concertation avec les collectivités, qu'il s'agisse de l'aménagement de l'espace public, des marchés publics ou de l'attractivité du territoire. Une partie des dirigeants, notamment ceux qui accueillent du public, redoute toutefois l'intégration de l'espace local dans

des réseaux plus vastes. La montée des chaînes et des grandes enseignes implantées en périphérie est vécue comme une menace pour les centres-bourgs et pour un mode de vie fondé sur la proximité et la reconnaissance réciproque²¹. Derrière la défense de ce modèle territorial, c'est aussi le statut de l'entreprise indépendante qui se trouve interrogé, et sa préservation passe par un engagement renforcé des entrepreneurs eux-mêmes. Ces résultats dessinent une ligne de partage entre des dirigeants solidement insérés dans des réseaux qui les relient au-delà de leur commune et des dirigeants plus isolés, dont l'ancrage reste cantonné à l'interconnaissance de voisinage. Le principal levier d'action concerne moins la proximité géographique, déjà acquise, que la construction d'une proximité organisée, faite de cadres collectifs et de lieux de concertation capables de transformer la coexistence en coopération. C'est à cette condition que l'attachement au territoire, largement partagé, peut se convertir en capacité d'agir collective.

Au-delà des attentes en faveur du soutien à l'activité, l'enquête montre que l'échelle locale, commune ou bassin de vie, ne crée pas spontanément les conditions d'une gouvernance partagée entre décideurs publics et dirigeants. Ces relations ne sont pas défectueuses, mais leur potentiel reste sous-exploité pour faire des territoires de véritables « écosystèmes » intégrés. Plusieurs répondants insistent dès lors sur la nécessité d'aller au contact : « L'élu doit aussi aller voir les entrepreneurs. Tiens, je vais passer te voir demain. Tu peux me faire visiter ton dépôt ou m'expliquer ce que tu fais. Ça, on ne le fait pas forcément, enfin, pas naturellement, pas tous, pas tout le temps », « Je pense que le meilleur moyen aujourd'hui, c'est de prendre son bâton de pèlerin et d'aller vers eux ». Mettre des dispositifs à disposition ne suffit pas, surtout pour les dirigeants isolés, et suppose de « faire du démarchage physique », voire de « payer quelqu'un à temps plein pour le faire ». Toutes les communes n'en ont cependant pas les moyens.

21. Voir Nicolas Portier, « Les territoires aux défis de la concentration des entreprises. La fabrique d'oligopoles qui transforme le capitalisme français et les économies locales (2000-2025) », rapport pour la Caisse des dépôts, 2025.

Les entretiens soulignent enfin que ces rencontres entre élus et dirigeants doivent s'inscrire dans la durée, sans être trop fréquentes ni inadaptées aux contraintes des TPE. Surtout, elles doivent avoir du sens et déboucher sur des projets concrets : « C'est compliqué de travailler sur la stratégie économique d'une interco si on ne consulte pas les entreprises qui sont sur le secteur », « Travailler sur des stratégies économiques pour les trois, quatre, cinq ans à venir ». Ce travail de coconstruction passe par une meilleure organisation des entreprises elles-mêmes. Or l'animation de réseaux locaux est coûteuse et dépend souvent d'individus atypiques. Ces constats dessinent plusieurs leviers d'action qui se répartissent entre les échelons de la décision locale.

À l'échelle communale, le levier le plus immédiat tient à la qualité de la relation directe. Les entretiens montrent que la reconnaissance compte autant que les dispositifs, et qu'une visite de terrain ou un échange régulier pèsent souvent davantage que la multiplication des aides. Les municipalités gagneraient à instituer un point de contact identifié pour les entreprises, à associer les dirigeants aux décisions d'urbanisme et d'aménagement qui les concernent, et à mobiliser pleinement les leviers dont elles disposent réellement, de la commande publique à la lutte contre la vacance commerciale.

À l'échelle intercommunale, l'enjeu est celui de la mutualisation. Beaucoup de communes rurales n'ont ni le temps ni le personnel pour aller au contact des entreprises, alors que l'intercommunalité peut porter cette fonction d'animation économique sans souffrir de l'éloignement reproché aux Régions ou aux chambres consulaires. La création de conseils locaux d'entreprises, sur le modèle des conseils de développement, permettrait d'y institutionnaliser la concertation et d'y reconnaître officiellement des représentants des dirigeants, à condition de veiller à ce que la dynamique ne se concentre pas sur la seule commune-centre.

À l'échelle des réseaux consulaires et régionaux, la priorité est de mailler les territoires les moins denses, là où l'organisation collective demeure la plus difficile. Plutôt que d'attendre la venue de dirigeants accaparés par leur activité, ces réseaux gagneraient à s'appuyer sur des relais locaux, ces entrepreneurs bien implantés ou suffisamment structurés pour jouer un rôle d'intermédiaire, et à privilégier un accompagnement stable et lisible. La principale attente exprimée concerne en effet moins le volume des aides que la prévisibilité des règles et l'existence d'un interlocuteur identifié.



Les attentes des organisations représentatives des TPE à l'égard des pouvoirs publics locaux

De façon récurrente, les associations représentant les TPE font ressortir des attentes particulières à l'adresse des municipalités et des intercommunalités :

1. Le soutien aux entreprises locales : le recours à la commande publique, le dégroupage des marchés publics afin de les rendre accessibles aux TPE, la promotion des circuits courts et des entreprises locales dans la communication publique, ainsi que l'accompagnement de la transmission des entreprises en facilitant la recherche de repreneurs ;

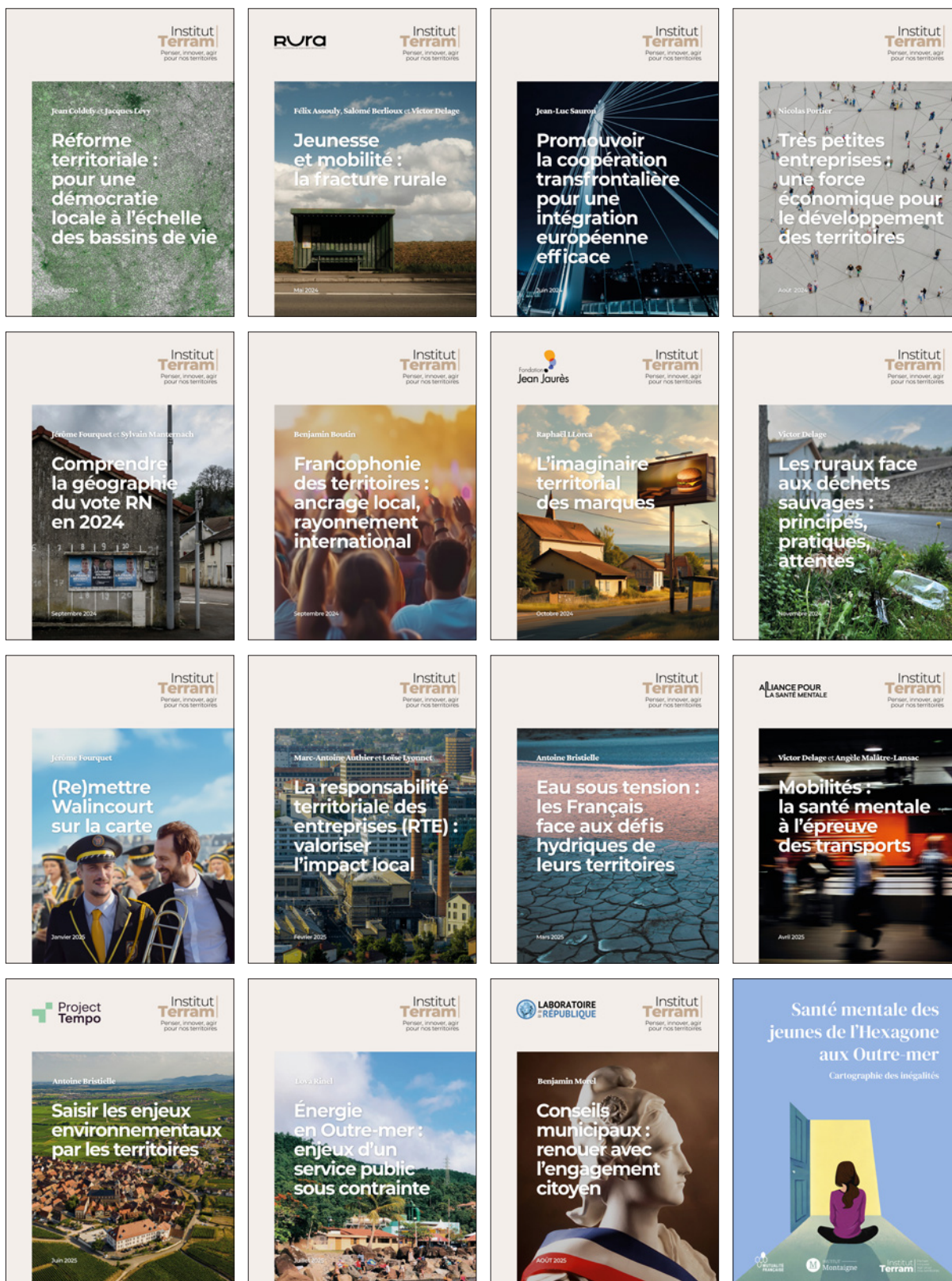
2. Le renforcement du dialogue entre élus et chefs de très petites entreprises : la tenue de registres actualisés des entreprises en activité, en création, en cessation ou en recherche de repreneur, la mise en place de conseils locaux d'entrepreneurs, de cellules d'accompagnement des créateurs d'entreprise, une concertation régulière sur les projets locaux susceptibles d'avoir un impact sur l'activité économique ainsi que sur la fiscalité applicable aux entreprises ;

3. L'aménagement du territoire au service de l'activité économique : la lutte contre la vacance commerciale et artisanale (taxe sur les cellules vacantes, droit de préemption, création de foncières), la mise en œuvre de stratégies concertées de valorisation de l'espace public et des zones d'activités (stationnement, programmation événementielle, etc.) ainsi que le développement de solutions facilitant le logement des salariés lorsque celui-ci constitue un frein au recrutement et au maintien de l'activité.

Bibliographie

- ASSOCIATION POUR LE DROIT À L'INITIATIVE ÉCONOMIQUE (ADIE),
« Maires de France, les entrepreneurs ont des idées pour développer vos communes », février 2020.
- AUTHIER (Marc-Antoine) et LYONNET (Loïse), *La Responsabilité territoriale des entreprises (RTE) : valoriser l'impact local*, Institut Terram, février 2025.
- BLANCHARD (Grégory) et ALBERT-CROMARIAS (Anne), « Territoire rural et entreprises artisanales : pour le meilleur, ou pour le pire ? », rapport pour la XXX^e conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), juin 2021.
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI)-CONSEIL DU COMMERCE DE FRANCE (CDCF),
« La place du commerce dans les territoires. Le commerce et les élus locaux », enquête 2025.
- DESJARDINS (Xavier) et LÉVY (Jacques), *Repenser les politiques territoriales par la justice spatiale*, Paris, Institut Terram-Chôros-Acadie, juin 2026.
- FIDUCIAL-IFOP, *Baromètre des TPE*, vague 82, janvier 2026.
- , *Baromètre des TPE*, vague 79, avril 2025.
- GRANOVETTER (Mark), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, novembre 1985, p. 481-510.
- GUILLOY (Christophe), *La France périphérique. Comment on a sacrifié les classes populaires*, Flammarion, 2014.
- INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE, « Économie de proximité. Les politiques intercommunales de soutien aux commerçants et artisans », septembre 2025.
- PECQUEUR (Bernard), « Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés », *Économie rurale*, n° 261, janvier-février 2001, p. 37-49.
- PECQUEUR (Bernard) et ZIMMERMANN (Jean-Benoît), dir., *Économie de proximités*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2004.
- PORTIER (Nicolas), *Très petites entreprises : une force économique pour le développement des territoires*, Institut Terram, août 2024.
- , « Les territoires aux défis de la concentration des entreprises. La fabrique d'oligopoles qui transforme le capitalisme français et les économies locales (2000-2025) », rapport pour la Caisse des dépôts, 2025.
- PUTNAM (Robert D.), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000.
- SYNDICAT DES INDÉPENDANTS (SDI), « Municipales 2026, Pacte local des TPE », 2026.
- TORRE (André) et RALLET (Alain), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, 2005, p. 47-59.
- UNION DES ENTREPRISES DE PROXIMITÉ (U2P)-INSTITUT SUPÉRIEUR DES MÉTIERS (ISM), *Les Entreprises de proximité & leurs territoires*, U2P, novembre 2023.

Nos parutions 2024-2026





Soutenir l'Institut Terram

Fondé en 2024, l'Institut Terram est une association de loi 1901 d'intérêt général à but non lucratif. L'appui des entreprises et des particuliers joue un rôle essentiel dans le développement de ses activités.

Les contributions permettent de mener à bien la réalisation et la diffusion de recherches visant à comprendre les transformations et les dynamiques territoriales à l'œuvre. Les adhérents peuvent être associés à cette réflexion. Le soutien des donateurs permet également de rendre accessible gratuitement l'intégralité des travaux de l'institut : monographies, études de cas, cartographies, enquêtes d'opinion, podcasts. Les événements organisés partout en France sont ouverts au public. Enfin, la diversité des sources de financement garantit la liberté d'action de l'institut, exempte de toute forme de dépendance ou d'influence extérieure.

Comment nous soutenir ?

Devenir adhérent

Pour les entreprises, il est possible d'adhérer à l'Institut Terram en s'acquittant d'une cotisation annuelle. Les entreprises adhérentes peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés (ou le cas échéant sur l'impôt sur le revenu) au titre de leur cotisation, à hauteur de 60 %, dans la limite de 20 000 euros, ou 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxe si ce dernier montant est plus élevé – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 238 *bis* du Code général des impôts).

Faire un don

Pour les particuliers

Les dons des particuliers peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq années suivantes et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 200 du Code général des impôts).

Exemple : un don de 100 euros coûte 34 euros après réduction d'impôt.

Pour les entreprises

Les dons des personnes morales de droit privé assujetties à l'impôt sur les sociétés (ou à l'impôt sur le revenu) peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt de 60 % prise dans la limite de 20 000 euros ou 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxe si ce dernier montant est plus élevé – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 238 *bis* du Code général des impôts).

Pour toute question relative aux modalités d'adhésion
ou aux dons, contactez-nous directement :

contact@institut-terram.org

Arnaud Brennetot

Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité

Diriger une très petite entreprise (TPE) en milieu rural engage une responsabilité qui dépasse le seul registre marchand. Cette étude examine la contribution de leurs dirigeants à la vie locale, à partir d'un questionnaire auprès de 893 dirigeants et de dix-neuf entretiens conduits auprès de chefs d'entreprise et d'élus engagés.

Les résultats montrent un ancrage territorial fort et valorisé. Beaucoup de dirigeants ont grandi sur place et n'en sont jamais partis. Si la ruralité conjugue atouts et contraintes, elle est rarement vécue comme un handicap, même si les difficultés de recrutement restent le principal frein. Cet ancrage nourrit des réseaux de confiance qui atténuent la solitude de la fonction et soutiennent l'activité. Les relations avec les habitants et les autres entreprises sont jugées bonnes, mais plus nuancées avec les pouvoirs publics, dont l'accompagnement recèle encore des marges de progression.

L'engagement local est réel, bien qu'inégal. Le soutien au tissu associatif et l'accueil des jeunes en formation sont largement partagés, la coopération entre entreprises et l'exercice de responsabilités électives restant le fait d'une minorité active. Là où des cadres partagés existent, cette coopération s'enclenche et rompt l'isolement. L'étude met ainsi en évidence l'écart entre une proximité géographique déjà acquise et une proximité organisée à construire, faite de cadres collectifs et de lieux de concertation. Nombre de dirigeants se reconnaissent d'ailleurs une responsabilité envers leur territoire. Des pistes de réflexion sont proposées pour bâtir cette proximité organisée, à l'échelle communale comme intercommunale et convertir un attachement partagé en capacité d'agir collective.