

ENTREPRENDRE LA RURALITÉ

Note de cadrage de la démarche de R&D sociale menée par Les Petites Rivières



24/12/2021

Cette note de cadrage est structurée en deux parties :

- La synthèse des enseignements de la phase de recherche exploratoire sur les enjeux spécifiques à l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux — p2.
- La présentation de la méthodologie de la démarche de R&D sociale du programme « Entreprendre la ruralité » qui sera proposée par Les Petites Rivières en 2022-2023 — p7.

I. SYNTHÈSE DES ANALYSES DOCUMENTAIRES ET DES ENTRETIENS MENÉS EN PHASE EXPLORATOIRE

Le cadrage de la démarche de R&D sociale du programme Entreprendre la ruralité a nécessité, de septembre à décembre 2021, une phase de recherche exploratoire sur la question de l'entrepreneuriat de territoire en zone rurale. Celle-ci s'est appuyée sur :

- Une analyse documentaire :
 - Un corpus bibliographique de 9 études issues de la littérature grise
 - Un corpus bibliographique de 9 textes académiques issus de la littérature scientifique

- 19 entretiens semi-directifs :
 - 4 entretiens avec les lauréats du programme Entreprendre la ruralité
 - 4 entretiens avec les financeurs du programme Entreprendre la ruralité
 - 5 entretiens avec des « ambassadeurs » de l'entrepreneuriat dans les territoires ruraux
 - 6 dispositifs d'accompagnement « inspirants » installés en zone rurale

Cette phase de recherche exploratoire a permis d'identifier plusieurs enjeux autour :

- i) Des caractéristiques des territoires ruraux — p2
- ii) De la définition de l'entrepreneuriat de territoire — p3
- iii) Des spécificités propres à l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux — p4
- iv) Des spécificités propres à l'accompagnement de l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux — p4

1) Définition et caractéristiques des territoires ruraux

Depuis 2020, l'INSEE désigne les territoires ruraux comme « l'ensemble des communes peu denses ou très peu denses d'après la grille communale de densité ». Ils réunissent 88% des communes en France et 33% de la population en 2017. A ce critère de densité, l'INSEE ajoute un critère de définition fonctionnelle : celui de l'éloignement aux pôles d'emploi, mesuré à travers les déplacements domicile-travail. Celui-ci permet de distinguer quatre typologies de territoires ruraux :

- Le rural sous forte influence d'un pôle
- Le rural sous faible influence d'un pôle
- Le rural autonome peu dense
- Le rural autonome très peu dense

Les zones rurales se caractérisent donc avant tout par leur hétérogénéité : « rural profond » versus « rural périurbain », « ruralité en déclin » versus « ruralité en croissance », les situations et les problématiques peuvent grandement varier d'un territoire à l'autre. Cette diversité amène également à reconsidérer l'opposition binaire entre « le rural » et

« l'urbain », qui ne permet pas d'entrevoir la complexité et les interdépendances entre territoires.

A ces éléments statistiques s'ajoute la dimension subjective du territoire vécu. Les ruralités sont des espaces de production des imaginaires, auxquels sont associés des sentiments d'appartenance et des représentations marquées. On observe ou bien des lectures très pessimistes, de territoires oubliés et en déshérence, ou bien des lectures idéalisées, d'un retour à une qualité de vie perdue.

Le mouvement de retour vers les campagnes, amorcé dès la fin des années 1990, témoigne des nombreux atouts dont peuvent se prévaloir les territoires ruraux, parmi lesquels le cadre de vie, le prix de l'immobilier ou la proximité avec la nature. Pour autant, ces atouts ne doivent pas masquer les nombreux défis et enjeux auxquels certains de ces territoires sont confrontés, en termes d'offre de services, de dynamisme de la vie locale ou encore d'accès aux bassins d'emploi.

2) L'entrepreneuriat de territoire

Une définition de l'entrepreneuriat de territoire commune au collectif du programme Entreprendre la ruralité a été élaborée à partir des enseignements des entretiens et de l'analyse de la littérature. Celle-ci a ensuite été validée par les lauréats ainsi que par les partenaires financeurs afin de s'inscrire dans la vision partagée du programme : « le manifeste ».

Nous entendons l'entrepreneuriat de territoire comme un mode d'entreprendre qui s'appuie sur la mobilisation des écosystèmes locaux (ressources et acteurs) dans les activités économiques qu'il déploie, afin de répondre de manière durable aux besoins sociaux, environnementaux et culturels de ses habitants. Il participe ainsi à accélérer la transition des territoires.

Plus précisément, l'entrepreneuriat de territoire fédère des acteurs qui partagent selon nous trois principes d'action, à savoir :

- **L'inscription dans une démarche d'ancrage local** : chaque territoire présente des spécificités propres (ressources, patrimoine, histoire, savoir-faire, géographie) sur lesquelles les entrepreneurs de territoire s'appuient pour définir leur projet et mettre en œuvre leurs activités. Ils valorisent les ressources territoriales et participent ainsi au développement et au dynamisme local.
- **L'animation d'une dynamique collective** : l'entrepreneuriat de territoire repose sur la coopération et les partenariats entre de nombreuses parties prenantes (habitants, bénéficiaires, acteurs publics et privés). Cette démarche a pour objectif d'identifier et de qualifier les besoins locaux et de délivrer des solutions adaptées au contexte local.
- **La création de valeur sociétale** : les activités économiques développées par les entrepreneurs de territoire visent un impact vertueux sur le plan social, environnemental ou culturel sur le territoire et auprès de ses habitants. Elles reposent sur un engagement fort des acteurs impliqués, et participent ainsi à une transformation systémique des territoires vers un développement plus durable.

3) L'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux

Les entretiens et la littérature font entrevoir certaines spécificités de l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux, que la démarche de R&D sociale permettra de confirmer, d'infirmier ou d'affiner.

- *La moindre solvabilité des marchés*

La faible densité de population au sein des territoires ruraux rend plus difficile l'atteinte d'une rentabilité financière car les débouchés y sont moins nombreux. Ces enjeux de taille de marché ont plusieurs conséquences sur les projets d'entrepreneuriat de territoire.

L'absence de niche rend d'autant plus nécessaire la réalisation d'une étude de marché rigoureuse et réaliste afin de s'assurer que l'offre répond effectivement aux besoins. Elle incite également les entrepreneurs de territoire à impliquer les habitants dès la conception du projet.

La recherche de l'équilibre économique entraîne les entrepreneurs de territoire à développer plusieurs activités à la fois. La pluriactivité rend les projets plus complexes à mener, et l'hybridation nécessite de multiplier les relations partenariales.

- *L'isolement et le manque de réseaux*

Bien que caractéristique de l'entrepreneuriat en général, les freins liés à l'isolement sont encore plus marqués au sein des territoires ruraux. Les réseaux (d'accompagnement, de financement, de sociabilités) étant moins nombreux ou moins denses, l'accès à l'information est plus difficile. Ce constat est d'autant plus vrai pour les nouveaux arrivants qui peuvent en revanche s'appuyer davantage sur leurs réseaux non-locaux.

Paradoxalement, si les relations sociales sont en moyenne moins nombreuses en nombre et en fréquence, l'analyse de la littérature et les entretiens font ressortir qu'elles sont en général plus ancrées et hétérogènes. En contrepartie, l'interconnaissance et l'absence d'anonymat diminuent « le droit à l'erreur » et compliquent l'expérimentation.

- *Les difficultés d'accès aux financements*

Malgré des évolutions importantes ces trois dernières années en la matière, les possibilités de financement, publiques et privées, restent encore largement concentrées dans les grands centres urbains ou à l'échelle nationale. Les collectivités rurales sont de taille réduite et leurs budgets sont faibles.

Les difficultés d'accès aux financements sont plus prononcées encore en ce qui concerne l'amorçage en raison du risque lié à l'expérimentation. Parce qu'ils sont fortement ancrés au territoire, ces projets répondent à des ambitions de développement et de croissance plus modestes, or une grande partie des financements est aujourd'hui orientée sur le changement d'échelle, y compris lorsqu'il s'agit de territoires ruraux.

Cette situation a pour effet d'allonger la durée du prototypage et de ralentir le lancement de l'activité, notamment lorsque les entrepreneurs de territoire travaillent en parallèle sur une autre activité pour financer leur salaire.

- *Des freins matériels liés aux problématiques de mobilité et d'accessibilité au numérique*

La temporalité plus longue des projets est aussi la conséquence des problématiques en matière de mobilité et de proximité des services et des dispositifs d'accompagnement. Celles-ci sont renforcées dans le cas de contraintes liées aux gardes d'enfants, ou à la morphologie du territoire (reliefs montagneux). L'accessibilité au numérique est également un frein matériel important malgré des améliorations notables ces dernières années en ce qui concerne la couverture des réseaux mobiles et de l'internet à haut-débit.

- *Des enjeux de postures entrepreneuriales*

Une grande majorité des entrepreneurs de territoire dans les zones rurales sont en situation de reconversion professionnelle. Il en découle des enjeux en termes de postures, vis-à-vis de leur projet, des acteurs locaux, ainsi qu'en ce qui concerne la familiarité avec le langage entrepreneurial et économique. Le terme même d'entrepreneur peut éveiller des craintes chez certains et, lorsque la dimension sociale du projet est fortement valorisée, les aspects liés aux modèles économiques et à la rentabilité financière sont abordés plus difficilement. Pour les nouveaux arrivants, la bonne posture vis-à-vis des acteurs du territoire est une des clés de la réussite du projet.

4) L'accompagnement de l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux

Les spécificités de l'entrepreneuriat de territoire dans les espaces ruraux ont des conséquences sur l'accompagnement des porteurs de projet.

- *L'hétérogénéité des publics accompagnés*

Les profils des entrepreneurs de territoire en zones rurales sont variés : entrepreneurs individuels ou collectifs de citoyens engagés ; néoruraux, personnes issues du territoire revenant s'installer après plusieurs années, ou habitants de longue date ; cadres supérieurs, pluriactifs ou demandeurs d'emploi... L'absence de possibilité de mettre en place des promotions homogènes rend plus difficile la conception d'un accompagnement qui corresponde à tous, et incite à créer des programmes sur-mesure, difficilement répliquables, entraînant des modèles économiques complexes.

La littérature met également en avant la nécessité d'accompagner le projet de vie global des entrepreneurs en situation de reconversion professionnelle, et pas seulement leur projet professionnel.

- *La plus grande complexité des projets (pluriactivités, pluri-acteurs)*

Les dynamiques de projets entrepreneuriaux pluri-acteurs, portés par des collectifs de citoyens ou multi-partenariaux, ainsi que les dynamiques de pluriactivité, rendent l'accompagnement plus complexe en ce qui concerne le modèle économique, le montage juridique, ou encore le modèle de gouvernance (le projet ne rentre dans « aucune case »). Il est plus difficile pour ces projets de se faire accompagner dans le cadre des circuits d'accompagnement institutionnels classiques, telles que les chambres consulaires.

- *La diversité des dispositifs d'accompagnement et l'arbitrage entre accompagnement collectif et individualisé*

Bien qu'en pratique les structures tendent à mixer les formations collectives et individuelles, ces dernières doivent arbitrer entre deux grands types d'accompagnement :

- Un accompagnement calendaire par promotion : qui permet de répondre à la nécessité de mettre en réseau et de « faire promo » pour rompre l'isolement des entrepreneurs en zone rurale.
- Un accompagnement individualisé « au fil de l'eau » : qui permet de répondre aux contraintes liées à l'hétérogénéité des profils, à la complexité des projets, et à la faible densité de population qui induit un nombre d'initiatives plus réduit.

Ces accompagnements sont portés par une grande diversité de types de structures — incubateurs, fabriques à initiatives, chambres consulaires, PTCE, associations issues du mouvement de l'éducation populaire, DLA... — qui interviennent à des stades différents de l'avancée du projet — premiers pas, émergence, consolidation, changement d'échelle. Cette diversité rend les offres d'accompagnement peu lisibles et difficilement accessibles pour les entrepreneurs de territoire.

- *La mutualisation de l'expertise et la coordination entre les dispositifs d'accompagnement*

Les offres d'accompagnement sur les territoires ruraux existent mais la plupart des structures qui les portent sont de petite taille et rayonnent à une échelle très locale. Un meilleur maillage du territoire passe donc avant tout par une meilleure coordination entre les dispositifs d'accompagnement déjà existants.

Par ailleurs, si la diversité des offres d'accompagnement n'est pas propre aux territoires ruraux, la complexité des projets liée à la pluriactivité, la nécessité de s'appuyer parfois sur des expertises sectorielles, et la difficulté de l'accès à l'information rendent d'autant plus nécessaires la mutualisation de l'expertise et la coordination entre les différents dispositifs afin de mailler non seulement le territoire, mais la diversité des projets et des compétences.

- *La coopération avec les collectivités locales*

Les entretiens révèlent enfin des enjeux très forts en ce qui concerne la complémentarité entre les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat et les collectivités locales dans les

territoires ruraux. Cette coopération peut être vertueuse en matière de facilitation des projets (accès aux financements publics, au foncier, et aux réseaux locaux), et afin de favoriser l'ancrage territorial et la réponse aux besoins du territoire. Toutefois la construction de la relation partenariale nécessite du temps, et peut se heurter à de multiples freins : jeux politiques locaux, craintes de concurrence et d'appropriation de l'intérêt général par des acteurs privés, méconnaissance de l'entrepreneuriat ou des acteurs publics... Les relations partenariales entre dispositifs d'accompagnement et collectivités locales posent donc des questions en termes d'approche et de degré de coopération.

v) METHODOLOGIE DE LA DEMARCHE DE R&D SOCIALE

La démarche de R&D sociale animée par Les Petites Rivières vise à capitaliser sur les expérimentations réalisées dans le cadre du programme Entreprendre la ruralité, afin de partager le plus largement possible ses enseignements, et ainsi engendrer un impact systémique au-delà des quinze territoires retenus. Cette démarche répond également à un besoin exprimé par les lauréats d'échanger sur leurs pratiques à toutes les phases du projet, afin de dépasser leurs freins, et d'explorer les spécificités propres à l'accompagnement en milieu rural.

Afin de répondre à ce besoin, nous proposons une approche globale et opérationnelle, orientée sur la méthodologie d'accompagnement des entrepreneurs de territoire, et visant à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure l'ingénierie relative à l'accompagnement des entrepreneurs de territoire en milieu rural requiert des compétences, des ressources et des savoir-faire spécifiques ?

Les 4 ateliers-défis qui seront animés en 2022 et 2023 suivront les phases de déploiement du programme : diagnostic de territoire, développement de l'ingénierie et mise en œuvre des parcours d'accompagnement. Chaque phase fera l'objet d'une sous-problématique à traiter, à partir des propositions thématiques ci-après, et du choix des lauréats :

1) Phase « Diagnostic du territoire »

- **Atelier « Habitants »** : comment impliquer les habitants dans le diagnostic des besoins ? Selon quelles modalités ? Quelles méthodes de concertation et de co-production ?
- **Atelier « Ressources locales »** : Comment capter les ressources du territoire et susciter l'envie d'entreprendre dans les territoires ruraux ? Comment s'appuyer sur les dynamiques locales afin de repérer les savoir-faire singuliers à valoriser, et identifier chez les habitants des envies de se réaliser par l'entrepreneuriat ?
- **Atelier « Besoins du territoire »** : Comment identifier les besoins du territoire et s'assurer de la pertinence des projets ? Comment accompagner les entrepreneurs, à partir de leur projet individuel, à inscrire leur démarche dans l'intérêt général et le développement du territoire ?

2) Phase « Ingénierie »

- **Atelier « Ingénierie d'accompagnement aux projets complexes »** : de quelle manière l'ingénierie d'accompagnement à l'entrepreneuriat s'adapte à la complexité des projets ? Comment accompagner les projets hybrides, pluri acteurs, et pluri activités ?
- **Atelier « Profil des entrepreneurs »** : comment adapter l'accompagnement à des profils variés et hétérogènes, notamment en termes de mobilisation de réseaux locaux et non-locaux ? Comment favoriser les échanges entre les entrepreneurs de territoire ?
- **Atelier « Coordination des dispositifs d'accompagnement »** : Comment l'accès à l'expertise s'organise en-dehors des grandes villes ? Comment répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs ruraux en termes d'expertise sectorielle et l'articuler avec une expertise généraliste ? Comment s'organise la coordination des dispositifs d'accompagnement dans les territoires ruraux ?
- **Atelier « Modèles économiques et accès aux financements »** : quel modèle économique pour les dispositifs d'accompagnement dans les territoires ruraux ? Quelles sont les opportunités et les freins en matière d'accès aux financements pour l'entrepreneuriat de territoire en zone rurale ? Comment accompagner et porteurs de projet accèdent-ils aux financements publics et privés ?

3) Phase « Mise en oeuvre »

- **Atelier « Collectivités »** : quelle posture adopter face aux collectivités locales ? Comment favoriser les synergies et les complémentarités ? Quelle est le bon degré de coopération entre les dispositifs d'accompagnement et les collectivités locales ?
- **Atelier « Entreprises locales »** : comment impliquer les entreprises locales dans la mise en œuvre de l'accompagnement des projets d'entrepreneurs ? Comment les coopérations avec les entreprises locales peuvent-elles contribuer à la pérennisation des entreprises de territoire et de leurs accompagnateurs ?
- **Atelier « Coopérations »** : quelles sont les coopérations vertueuses en matière d'accompagnement à l'entrepreneuriat dans les territoires ruraux ? Comment prendre en compte les jeux d'acteurs et organiser la complémentarité des acteurs publics, privés, et associatifs ?

Nous proposons également d'animer des cafés webinaires organisés à chaque fois 3 mois après la réalisation de l'atelier pour partager et enrichir la capitalisation des enseignements.

En juin 2022, la démarche de R&D sociale a permis de co-construire le manifeste du programme *Entreprendre la ruralité*. Le premier atelier a eu lieu en avril 2022 sur la thématique des « ressources locales » et du partage d'expérience sur la réalisation des diagnostics. Cet atelier a été restitué sous la forme d'une infographie disponible en ligne.

*Cette note de cadrage a été réalisée par l'agence de conseil en innovation sociale [Les Petites Rivières](#) dans le cadre du programme « *Entreprendre la ruralité* ».*