

**Jean HORGUES-DEBAT**

Directeur de l'Areref et des points publics de Paca

## TPE et territoires : des relations à inventer

**L**a diminution constante du nombre d'agriculteurs et la disparition progressive des grandes industries implantées en zone rurale entraînent des problèmes d'emploi dans ces territoires. Le faible nombre d'offres d'emploi salarié peut menacer à terme le redressement démographique amorcé ces dernières années. Certains territoires ruraux périurbains deviennent de simples zones résidentielles sans véritable activité économique, et d'autres territoires touristiques se transforment en zones de résidence secondaire et de loisirs avec une activité économique permanente extrêmement réduite.

La vitalité économique des zones rurales repose essentiellement sur les TPE qui maillent le territoire. Les statistiques montrent l'importance des emplois « indépendants » par rapport aux emplois salariés, correspondant aux TPE qui n'ont pas d'employés. Le développement économique des territoires ruraux passe de moins en moins par l'implantation de grosses unités industrielles et de plus en plus souvent par le développement des TPE. Les territoires ruraux ont donc besoin des TPE, tout comme les TPE ont besoin des territoires.

Certains économistes considèrent l'entreprise comme une entité économique indépendante qui dépend essentiellement de ses caractéristiques



téristiques propres. Le choix de son lieu d'implantation importe peu. Dans certains cas, celui-ci vise à optimiser certains facteurs de production : main-d'œuvre qualifiée, disponible et bon marché, proximité de la matière première et des marchés ou opportunités foncières, avantages fiscaux...

Cette logique conduit à la concentration des entreprises dans les pôles urbains industriels ou à leur délocalisation dans des pays à faible coût de main-d'œuvre et où la fiscalité est plus favorable. Cette logique incite aussi les entreprises à faire jouer la concurrence entre les territoires pour obtenir les meilleures aides publiques, les plus pauvres étant condamnés à le rester.

Cependant, cette conception économique dominante ne permet pas d'expliquer le maintien d'entreprises dans certains territoires. L'analyse montre que le choix du lieu d'implantation obéit aussi à des principes qui échappent à la simple rationalité économique à court terme : cadre de vie choisi par le chef d'entreprise, besoins sociaux du territoire non satisfaits, logique de solidarité, cohérence avec un système de valeurs écologiques ou sociales, etc.

Contrairement à ce que laisserait penser une approche froidement rationnelle, de nombreuses expériences témoignent de l'intérêt économique des approches territoriales. Un territoire peut apporter à l'entreprise des opportunités de liens : coopération et sous-traitance, relations avec les centres de recherche et de formation, implication de la population, soutien des collectivités locales... Ce territoire est comparable à l'humus en agriculture, qui permet de faire pousser des produits sains, en quantité raisonnable, et en préservant l'environnement et les ressources locales.

## Les structures du développement local

Le concept de développement local articule le développement économique du territoire et l'ensemble des autres facteurs d'attractivité que sont les services, le logement, le cadre de vie, la culture et les loisirs, ce qui fait qu'un territoire est socialement vivant. De nombreuses politiques publiques se « territorialisent » et ne se déclinent plus simplement de manière thématique, verticale et cloisonnée. Les communautés de communes et les Pays sont porteurs de cette logique de projet de développement global du territoire.

Cependant, cet intérêt mutuel des TPE et des territoires à travailler ensemble n'est pas encore partagé par tous. Certains territoires continuent de rêver à l'implantation miraculeuse d'une grande entreprise de haute technologie, et le tissu des TPE ne semble pas vraiment valorisé. La logique des collectivités locales reste encore souvent

une logique d'aménagement, le développement économique relevant par ailleurs des seules lois du marché. Quand une prise de conscience existe, les organismes de développement se trouvent confrontés à un monde économique complexe, avec des niveaux de structuration et des dispositifs d'aides éclatés et peu lisibles pour les responsables d'un territoire.

Cette différence de culture, de logique de fonctionnement et de préoccupations se retrouve du côté des responsables de TPE qui connaissent mal l'organisation du territoire. Ils ont peu de temps et peu de moyens à consacrer pour travailler avec les territoires. Les uns comme les autres restent alors sur des approches sectorielles, économie et activité d'un côté, aménagement et social de l'autre...

## Organiser l'accès aux services

**C**onscients de l'intérêt d'un développement mutuel, des responsables territoriaux et des responsables de TPE ont initié des expériences innovantes pour appuyer le développement des TPE, que ce soit au travers des comités locaux de bassin d'emploi, des Pays et des conseils de développement ou des relais de services sur les territoires comme les Maisons de services publics (MSP), les Espaces ruraux emploi formation (Eref) en Paca ou les sites de proximité en Rhône-Alpes. Si certaines de ces initiatives prennent en compte uniquement une partie de la problématique transversale du développement des TPE, beaucoup s'élargissent et se rejoignent : plusieurs CBE ont mis en place un Eref ou MSP. Ceux-ci prennent une place au sein du Pays et sont à l'origine de projets territoriaux de développement. Ces relais ont tous en commun de mettre en relation des structures publiques et des TPE au niveau d'un territoire déterminé.

La première logique d'intervention est celle des services d'appui à la création, à la reprise et au développement des TPE. Ces dispositifs d'appui sont déjà très nombreux, mais ne se déclinent pas souvent au niveau des territoires ruraux. Il s'agit alors d'organiser l'accès à ces services en proximité et de coordonner leurs interventions. Plusieurs niveaux de services peuvent ainsi être déclinés sur le territoire :

- information : il s'agit tout d'abord de mettre de l'information à disposition des responsables de TPE. La présence d'un Eref-MSP permet une première information et la mise en relation avec les structures spécialisées, qui peuvent intervenir lors de permanences locales ou sur rendez-vous. La mise à disposition de postes Internet permet aussi aux TPE ou aux créateurs de rechercher sur la toile des informations en étant accompagnés. Enfin, la création d'un guide papier ou Internet de l'ensemble des services aux entreprises sur le terri-



toire rend les dispositifs plus lisibles pour les responsables de TPE : *le guide Castor* du Crefad Auvergne est un bon exemple de ce travail ;

- conseil et accompagnement : des services de conseil et d'accompagnement peuvent ensuite être proposés sur le territoire et peuvent s'appuyer sur des structures départementales, régionales ou sectorielles. Ils peuvent être spécifiques comme les sites de proximité en Rhône-Alpes ou le Pôle d'initiative locale d'économie solidaire (Piles) de la Maison des services au public de Serres (Hautes-Alpes). Dans ce cas, le conseil et l'accompagnement permettent une meilleure prise en compte des spécificités du territoire : marché, concurrence, services, foncier, main-d'œuvre, etc. ;
- ressources humaines : les TPE n'ont pas les moyens des grandes entreprises pour gérer les ressources humaines. Le recrutement pose tout d'abord des difficultés du fait de la faiblesse du marché du travail local : la maison de l'entreprise et l'Eref de Veynes dans les Hautes-Alpes ont ainsi organisé un forum de l'emploi pour mettre en relation les employeurs et les demandeurs d'emploi locaux, d'une part, et les créateurs d'activité et les organismes d'appui d'autre part ;
- les services de formation sont souvent concentrés en ville et sont de ce fait peu accessibles (coût et temps) aux territoires ruraux les plus enclavés. La présence d'un dispositif territorial peut permettre l'organisation de formations interentreprises en proximité. L'Agefos PME a ainsi développé une action expérimentale intitulée Programme intégré territorial (PIT) sur le bassin d'emploi de Briançon avec l'aide de l'État et de l'Europe. Il s'agissait de mutualiser les financements et les besoins de formation des TPE de ce territoire pour organiser des formations adaptées aux contraintes locales. La formation à distance peut également se développer grâce à un dispositif territorial public équipé en TIC. L'Areref lance l'expérimentation – avec la Capeb des Hautes-Alpes – d'une formation en vision communication pour les artisans, qui sera accessible dans les Eref et les espaces publics numériques installés sur les territoires ;
- des services communs : la gestion comptable et des ressources humaines peuvent poser des difficultés aux TPE rurales. L'accès à des moyens techniques modernes représente aussi une difficulté courante. Un dispositif local peut faciliter la mise en place de services communs interentreprises sur un territoire : il peut s'agir d'emplois à temps partagé, de mise en commun de moyens matériels et logistiques (informatique, Internet haut débit, salle de réunion), ou d'un groupement d'employeurs. Les Eref-MSP de Paca mettent à disposition leur équipement informatique pour le public et les entreprises. Plusieurs territoires mettent en place, avec le Conseil régional, un programme Boucle locale alternative (BLA), pour permettre au public et aux entreprises de territoires enclavés de partager une connexion haut débit. En Paca, plusieurs Comités de bassin d'emploi ont été à l'origine de groupements d'employeurs

territoriaux adaptés à la pluriactivité saisonnière, en partenariat avec des structures d'appui spécifiques au groupement d'employeurs (Proget Paca). La mise en place de ces services communs nécessite le plus souvent l'intervention des collectivités locales et d'organismes relais ;

- aides directes aux entreprises : la création et le développement des TPE sur les territoires ruraux se heurtent à de nombreuses difficultés face auxquelles une intervention publique locale coordonnée peut être déterminante : aide à l'accès au foncier, pépinière d'entreprise ou hôtel d'entreprise, appui financier d'une plate-forme d'initiative locale ou d'un dispositif de financement solidaire, etc. La Communauté de communes des Deux Buëch a ainsi développé, aux côtés de la Maison de services au public, du centre multimédia Internet et de la Maison de l'entreprise, une pépinière d'entreprises (bureaux et logistique commune), puis un hôtel d'entreprises équipé de très haut débit. La Communauté de communes du Serrois a impulsé, au travers de sa Maison des services au public, de son Pôle d'initiative locale pour l'économie solidaire et d'un colloque sur l'économie solidaire, la création d'un club Cigale pour soutenir la création d'entreprises locales.

## Des lieux de rencontre et de synergie

Le développement des services aux entreprises ne suffit pas forcément à créer une dynamique économique territoriale. Un dispositif local peut avoir comme objet de créer un espace de dialogue entre les TPE du territoire et les autres acteurs locaux permettant à chacun de mieux comprendre les contraintes, les difficultés et les attentes des uns et des autres. Ces lieux de rencontre peuvent s'appuyer sur les espaces de services décrits précédemment ou être spécifiques. Certaines procédures territoriales comme les Opération de restructuration de l'artisanat et du commerce (Orac), financées par le Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (Fisac), permettent un partenariat entre TPE, chambres consulaires et collectivités locales. Les Comités de bassin d'emploi sont, par leurs statuts mêmes, des structures territoriales de dialogue entre l'ensemble des acteurs économiques d'un territoire : représentants des entreprises, des organisations de salariés, des élus et de la société civile. Enfin, les Conseils de développement de pays, créés dans le cadre de la loi Voynet sur le développement et l'aménagement des territoires, constituent des espaces de dialogue et de projets propices à une approche large des questions de développement local. Ces instances collectives peuvent s'appuyer sur plusieurs types de méthodes et d'actions :



- diagnostic territorial : il s'agit de participer collectivement à l'analyse des forces et des faiblesses du territoire, ce qui nécessite de connaître les TPE qui y sont implantées. Une approche de diagnostic partagé permet de sortir des cas particuliers pour repérer les leviers d'actions possibles pour soutenir les TPE : appui à la formation, au recrutement, au foncier, aux aides, à la commercialisation, à la recherche, à la transmission d'entreprise, à la création de nouveaux services... ;
- schéma de développement : ce diagnostic commun peut déboucher sur un projet à moyen terme en faveur du développement économique. Ce peut être un des axes de la Charte de développement d'un pays, d'un projet de Parc naturel régional, d'un programme Leader, etc. Ce schéma permet de ne plus travailler au coup par coup, chacun dans son coin, mais sur le long terme et selon une stratégie concertée de développement ;
- promotion collective des entreprises et du territoire : les TPE comme les territoires ont besoin de se vendre, de se faire connaître pour attirer des habitants, des clients, des entreprises... Des projets peuvent concerner la création d'un label, d'un point de vente des produits du pays, d'une campagne de promotion des produits agricoles, artisanaux ou touristiques du territoire ;
- articulation « économie, social et environnement » : les TPE ne peuvent pas se développer dans un désert. Le développement d'une entreprise s'inscrit dans un territoire qui doit apporter un certain nombre de services auxiliaires : logement des chefs d'entreprise, des salariés saisonniers, transports locaux, services de base pour la population (gardes d'enfants, par exemple), mesures d'aide à l'emploi et à la formation, etc. Le territoire peut également mettre en place des règles spécifiques pour préserver son environnement et ses ressources, et s'engager dans une stratégie de développement durable. La mise en œuvre de ces orientations demande la participation et l'appui des TPE. Le Limousin a ainsi mis en œuvre une politique d'accueil des nouveaux arrivants qui propose des services aux entreprises, mais aussi dans le domaine social et de la vie quotidienne. Pour entretenir et valoriser l'image du patrimoine local, le parc naturel du Lubéron a mis en place des mesures de formation et de réhabilitation pour les métiers anciens afin de restaurer les villages, les « calades » et les « estanques », en s'appuyant sur les TPE locales ;
- valorisation des ressources locales : l'analyse des ressources naturelles, technologiques, culturelles, humaines, économiques ou financières du pays peut déboucher sur un programme de développement concerté d'une filière d'activité, qui articule recherche, formation, production et promotion collective. Ainsi le Pays de Haute-Provence développe un Pôle « senteurs et saveurs », décliné dans un programme Leader, dans la Charte de pays et reconnu au titre de Pôle d'excellence rural. Ce projet économique s'appuie sur la valorisation des produits agricoles locaux, mais aussi

sur l'image culturelle et touristique du Lubéron, et articule la recherche, la formation, la promotion et le développement des entreprises ;

- projets collectifs et mise en synergie des acteurs : l'objectif d'une instance de dialogue territorial a pour objectif de faciliter l'émergence de projets collectifs entre TPE et avec les autres acteurs du territoire. Mais au-delà de la mise en œuvre de projets collectifs précis, c'est la mise en réseau des acteurs qui importe le plus pour rompre l'isolement des responsables des TPE et mettre en synergie les énergies du territoire. Ces exemples illustrent bien l'intérêt de dispositifs territoriaux de concertation et d'appui pour anticiper les évolutions économiques du territoire en apportant un espace de dialogue, des moyens d'ingénierie et des réponses concrètes mutualisés au service des TPE et du territoire.

Ces exemples sont donnés à titre d'illustration et non de modèles. La plupart restent modestes et demandent du recul pour en faire une véritable évaluation et en tirer des enseignements. Nous ne sommes qu'au début des démarches de développement local : les collectivités locales restent en majorité des aménageurs, éloignées du monde des entreprises. Les TPE sont pour la plupart individualistes, fragiles et peu impliquées dans le développement local. Les organisations professionnelles, dans leur majorité, restent centralisées et cloisonnées, peu impliquées dans les démarches de développement durable local. Ce fossé culturel est un des principaux obstacles au processus décrit.

La seconde limite est l'enfermement dans le local, la tentation autarcique, la concurrence effrénée entre les territoires, en France et dans le monde. L'ancrage territorial n'autorise pas de faire l'impasse sur des approches plus macroéconomiques qui permettent d'analyser les tendances, d'établir des alliances avec d'autres territoires, d'utiliser les compétences sectorielles quand elles existent ailleurs. Le développement endogène n'est pas une panacée dans un monde globalisé où il s'agit de « penser globalement et d'agir localement ».

Malgré ces limites, la multiplication des démarches territoriales depuis une vingtaine d'années (ce qui est peu comparé à deux siècles de centralisme français) peut laisser espérer l'acquisition et le transfert de méthodes d'approches territoriales de services, de dialogue et de coopération dans l'intérêt des TPE et des territoires. ■