



## Les TPE : vers de nouveaux modèles d'affaires ?

### Rédactrices invitées :

Marion Polge, Université de Montpellier/MRM, France  
Isabelle Calmé, Université de Tours/VALLOREM, France  
Colette Fourcade, Université de Montpellier/MRM, France

Longtemps considérées comme la « petite échelle » des PME, les Très Petites Entreprises (TPE) restent encore marginalisées en tant qu'objet d'étude autonome dans la recherche en sciences de gestion. Pourtant, les travaux fondateurs de P.-A. Julien et de M. Marchesnay ont posé des jalons essentiels : le premier en soulignant l'hétérogénéité constitutive de la population des PME, le second en identifiant les caractéristiques propres au système de gestion de « l'hypofirme ». Notre démarche s'inscrit dans leurs pas. En mettant en perspective leurs contributions et celles de leurs successeurs, nous réinterrogeons leurs apports qui ont nourri la recherche en PME sans toutefois conduire à une exploration approfondie de leur frange la plus réduite, en particulier les TPE. Peut-on pour autant en conclure que les TPE sont à considérer comme des PME de taille réduite ? Au-delà de l'effet taille, peut-on par leur nature distinguer les TPE des PME ?

Si l'on s'écarte de la seule question dimensionnelle, les TPE apparaissent comme des formes organisationnelles singulières, capables de fonctionner dans des environnements marqués par l'incertitude. Leur structuration légère, la forte intensité des interactions qu'elles mobilisent au quotidien et leur proximité avec leur écosystème local leur confèrent des modes d'ajustement rapides et souvent innovants. Elles ne se contentent pas de reproduire en miniature le modèle des PME : elles développent des manières spécifiques de composer avec les contraintes, de gérer les ressources et d'envisager l'avenir, faisant émerger des dynamiques entrepreneuriales originales, parfois plus sobres, plus résilientes ou plus itératives que celles observées dans des organisations plus établies.

Leur discrétion théorique contraste avec leur réalité statistique et sociale : les entreprises de moins de 10 salariés représentent plus de 90 % des entreprises dans la plupart des économies européennes (McKinsey

& Company, juillet 2025). Elles jouent un rôle essentiel dans les écosystèmes locaux et incarnent des projets entrepreneuriaux à part entière : leurs dirigeants n'aspirent pas à devenir des dirigeants de PME, ils choisissent la TPE par volonté stratégique (Polge, Fourcade & Spence, 2025). Cette spécificité invite à repenser la TPE comme un objet d'étude en soi, doté de logiques organisationnelles et d'une capacité d'évolution continue qui méritent d'être analysées plus finement.

Depuis 2020, plusieurs mutations systémiques – crises sanitaires, dérèglements écologiques, épuisement des ressources, inflation, montée des inégalités, numérisation massive – interrogent en profondeur les fondements du modèle socio-économique dominant qui tend vers la productivité et la compétitivité. Dans ce contexte d'instabilité chronique, les TPE apparaissent comme un objet heuristique central pour penser autrement l'entreprise d'un point de vue économique, social et même sociétal. Loin d'être de simples «

petites entreprises », elles constituent un lieu d'expérimentation de nouveaux modèles, à différencier des modèles axés sur la croissance ou la rationalisation des processus. À mi-chemin entre le micro-entrepreneur et les PME, ne préfigure-t-il pas un (ou des) modèle(s) TPE-iste(s) à part entière ?

Plusieurs dimensions viennent nourrir ce questionnement :

## **1. LES TPE : NOUVELLES FINALITÉS ENTREPRENEURIALES ET RAPPORT RENOUVÉ À LA PERFORMANCE**

De nouvelles formes de projets se développent, orientées vers la subsistance choisie, la contribution sociétale, ou la recherche de cohérence éthique (Brozovic, 2020 ; OCDE, 2021). Ces formes sont portées par des aspirations postmatérialistes : créer une activité pour vivre autrement, pour s'ancrer dans un territoire, pour faire société autrement (Welter et al., 2017 ; Spence & Rinaldi, 2014).

Du point de vue socio-économique, le rapport à la performance est reconfiguré (Lecocq et al., 2018). Pour nombre de TPE, il ne s'agit plus de croître à tout prix, mais de viser l'équilibre, la durabilité, ou l'impact local. La performance devient multiforme : relationnelle, écologique, existentielle (St-Pierre, J., et Fadil, 2016 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Ce choix ne reflète certes pas une opposition à un modèle, mais plutôt une aspiration à s'épanouir dans une activité proxémique au sens de E.T. Hall (1966), c'est-à-dire dans l'espace qui entoure l'individu, « à portée de main » (ici, la ou le dirigeant.e). Repris par de nombreux sociologues (surtout R. Barthès dans les années 70), ses travaux ont plus tard inspiré Torres (2011) dans le cadre de la PME.<sup>1</sup> La petite taille est-elle motivée par une recherche de proxémie ?

## **2. LOGIQUE D'« INGENIOSITE » POUR UN RAPPORT AU VIVANT REPENSE**

La rareté des ressources, perçue non plus comme contrainte, devient source de comportements stratégiques novateurs (Gond et Igalens, 2023). Les TPE s'engagent dans des processus d'ingéniosité (*resourcefulness*), combinant frugalité, bricolage, mutualisation, et gestion raisonnée des ressources (Scheidgen et al., 2025). Dans un monde confronté à la raréfaction des ressources naturelles, leur capacité à faire avec peu, à inventer des solutions audacieuses, devient une compétence stratégique, voire une source d'inspiration pour d'autres modèles économiques. Elle renvoie à une démarche entrepreneuriale qui déploie les ressources de manière créative et permet de révéler des gisements de valeur inattendus (William, Zhao, Sonenshein & Ucbasaran, 2021).

L'aspect social oriente l'action des TPE (Nogues, 2019) : le lien à la contrainte matérielle ne se limite pas à l'économie (Janssen et al., 2012). Dans une perspective relevant aussi des logiques coopératives et de l'économie sociale et solidaire, certaines TPE reconfigurent leur action au prisme d'un rapport renouvelé au vivant. Elles intègrent les écosystèmes naturels dans leur gouvernance, s'appuyant sur des modes d'organisation participatifs et territorialisés, caractéristiques des dynamiques coopératives. Ce repositionnement conduit à des pratiques parfois informelles, mais profondément innovantes, qui mettent en tension les catégories classiques de la performance et de l'innovation, tout en réaffirmant le rôle de l'entreprise dans la préservation et le soin des milieux (Schaltegger et Wagner, 2011).

---

<sup>1</sup> Hall E.T. (1971). *La dimension cachée*. Seuil, Paris. Traduit de : *The Hidden Dimension*, New York, Doubleday, 1966. Les travaux de Hall ont été consolidés par Barthès qui a consacré une grande partie de ses recherches à la proxémie : <https://journals-openedition-org.ezpum.scdi-montpellier.fr/histoire-education/1839#tocto1n3>

### 3. IMPACT AMBIVALENT DU NUMÉRIQUE SUR LE FONCTIONNEMENT DES TPE

Les évolutions sociétales, et plus spécifiquement l'arrivée massive de nouvelles technologies – plateformes numériques, automatisation, IA – transforment profondément les conditions d'existence des TPE, qui occupent une position particulière entre l'entrepreneuriat individuel et la PME structurée, c'est-à-dire des organisations à la fois très petites, flexibles, mais soumises à des exigences professionnelles et économiques croissantes (Decoopman, 2021 ; Geoffron, 2017). Certaines saisissent ces technologies pour créer de nouvelles formes d'activité ; d'autres sont fragilisées par des processus d'ubérisation et de dépendance algorithmique (Ofem et al., 2025) ; d'autres encore se développent grâce à l'émergence de nouveaux besoins liés au numérique. Ces transformations soulèvent également des enjeux sociaux, éthiques et politiques concernant l'avenir du travail indépendant, la souveraineté numérique et la maîtrise des outils (Rosé et Delattre, 2022). Pour les TPE, cette position intermédiaire entraîne l'apparition de nouvelles missions en sous-traitance ou co-traitance, dans un environnement toujours très turbulent.

### 4. VERS DE NOUVELLES CONFIGURATIONS DE TPE : PROFILS DE DIRIGEANTS ET ANCRAGES TERRITORIAUX

Enfin, les trois dimensions économique, sociale, sociétale se rejoignent pour souligner le rôle et le poids des TPE dans les économies contemporaines, selon deux thématiques à explorer :

D'un point de vue micro-économique, le renouvellement profond des figures dirigeantes : reconversions post-salariés, femmes entrepreneures, néo-ruraux, jeunes diplômés en quête de sens, entrepreneurs engagés. Cette diversité produit de nouvelles formes de rapport au travail, à la croissance, et au risque, qui méritent une attention spécifique (Berger-Douce et al., 2023). Ils n'hésitent pas à remettre en question les critères de performance qui siègent au centre des préoccupations managériales (Bocken et al., 2014).

Du point de vue mésoéconomique, la TPE ne se contente pas d'être insérée dans un environnement local : elle participe pleinement à la configuration et à l'évolution du système entrepreneurial territorial. Si certains travaux sur les écosystèmes entrepreneuriaux ont proposé des modèles relativement désincarnés, parfois déconnectés des ancrages socio-territoriaux concrets, les recherches récentes invitent au contraire à réaffirmer la profondeur territoriale de ces dynamiques. Dans la lignée des systèmes productifs locaux et des districts industriels développés par l'école italienne (Becattini, 1991 ; Brusco, 1989), le territoire doit ainsi être appréhendé non comme un simple support physique, mais comme un espace socio-économique doté d'identités, de ressources et de pratiques spécifiques qui façonnent les trajectoires entrepreneuriales (Fourcade, Loup & Leyronas, 2023). Cette perspective rejoint les conclusions du rapport de l'Institut Terram (2024), selon lesquelles les TPE structurent la vitalité et la cohésion des territoires. Mais ce constat révèle un paradoxe : dépendantes des ressources sociales et des réseaux locaux, elles contribuent simultanément à les transformer. Dès lors, comment appréhender leur impact lorsqu'elles sont à la fois façonnées par le territoire et actrices de sa recomposition ?

Au total, les TPE ne peuvent plus être pensées comme des versions réduites des PME, mais comme des formes originales et pertinentes d'organisations, adaptées à une époque marquée par la complexité, l'incertitude et les limites planétaires. Elles constituent des laboratoires de résilience, de sobriété et de réinvention entrepreneuriale, souvent ignorés par les cadres analytiques classiques. Elles expriment l'essence de la robustesse, selon Olivier Hamant<sup>2</sup>, qui se caractérise par une forte densité d'interactions. Cette dynamique crée un terreau favorable au développement d'une capacité d'évolution continue, comme le souligne Teece (2018).

---

<sup>2</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=JPW\\_m8JBI2Q](https://www.youtube.com/watch?v=JPW_m8JBI2Q)

Ce numéro spécial de la *Revue internationale PME* invite ainsi à explorer de nouvelles approches **des TPE**, à travers une diversité d'objets, de terrains et de disciplines. Il propose de questionner les finalités, les pratiques, les aspirations et les implications sociales, écologiques et économiques de ces entreprises singulières, à l'heure où il devient urgent de repenser la place de l'activité économique dans la société et dans le monde vivant.

## Axes thématiques (non exclusifs)

Les contributions attendues pourront s'inscrire dans les thématiques suivantes (à croiser ou décliner librement) :

- **Trajectoires stratégiques atypiques et diversification des profils de dirigeants de TPE** : profils, motivations, rapport au travail et au risque, bifurcations de parcours.
- **Redéfinition de la performance dans les TPE** : indicateurs alternatifs, refus de la croissance, équilibre de vie, ancrage territorial, relations au vivant.
- **TPE, écologie et raréfaction des ressources** : modèles économiques frugaux, économie circulaire, décroissance choisie, entreprise régénérative, impact écologique.
- **TPE et technologies** : appropriation, marginalisation ou résistance face à la numérisation, à l'intelligence artificielle, à l'ubérisation ou à la plate-forme-économie.
- **Formes alternatives d'organisation et d'innovation** : bricolage, mutualisation, coopération, hybridation des statuts, pratiques informelles ou hybrides.
- **Rôle des TPE dans les transitions sociales et territoriales** : résilience locale, dynamiques d'inclusion, réponses aux crises systémiques, justice économique.
- **Méthodologies et épistémologies de recherche adaptées aux TPE** : recherches partenariales, approches critiques, récits de vie, ethnographie entrepreneuriale.

## Objectifs du numéro

Ce numéro spécial de la *Revue Internationale PME* vise à :

- Valoriser des travaux empiriques et théoriques qui reconnaissent la spécificité et la richesse des dynamiques propres aux TPE, au-delà des modèles PME-centrés.
- Offrir une lecture plurielle et contextualisée des formes de gestion des TPE, en intégrant les enjeux sociaux, écologiques, économiques et politiques.
- Proposer des décloisonnements disciplinaires, en accueillant des contributions issues de la gestion, de la sociologie, de la géographie, de l'économie, des études critiques, ou de l'anthropologie.
- Alimenter le débat sur les conditions d'existence, de reconnaissance et de pérennisation des TPE, à l'heure des transitions et des tensions globales.

## Détails de la soumission des articles

Les articles soumis ne doivent pas avoir été publiés précédemment ni être en cours d'examen pour publication ailleurs. Veuillez lire les directives aux auteurs avant de soumettre votre manuscrit, afin de vous assurer qu'il est conforme au style, normes et exigences de la revue, <https://revueinternationalepme.com/index.php/1/libraryFiles/downloadPublic/17>.

Les propositions d'articles devront être soumises sur la plate-forme électronique <<https://revueinternationalepme.com>>, en indiquant dans l'espace commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial « Les TPE : vers de nouveaux modèles ? » au plus tard le 30 octobre 2026.

## Échéancier

Dates prévues	Attentes
À déterminer – Hiver 2026	Webinaire de lancement de l'appel à contributions
30 octobre 2026	Dépôt des articles complets, répondant aux normes de la revue, sur la plate-forme numérique de la RIPME
13 novembre 2026	Décision de rejet ou envoi en évaluation
15 janvier 2027	Décision sur la 1 <sup>re</sup> évaluation transmise aux auteurs
26 mars 2027	Retour 2 <sup>e</sup> version et envoi en évaluation si nécessaire
1 <sup>er</sup> juin 2027	Décision transmise aux auteurs
20 septembre 2027	Retour 3 <sup>e</sup> version et évaluation finale par le comité de rédaction
20 novembre 2027	Réception des versions finales

**Les textes retenus seront publiés dans un numéro thématique de la Revue internationale PME.**

## Bibliographie indicative

- Arlotto J., Cyr A., Meier O. et Pacitto J.-C. (2011). Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré. *Management & Avenir*, 3(43), 16-36.
- Audretsch, D. et Keilbach, M.-C. (2004). Entrepreneurship and regional growth: an evolutionary interpretation. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(5), 605-616.
- Becattini, G. (1991). Italian industrial districts : problems. *International Studies of Management & Organization*, 21(1), 83-90.
- Berger-Douce, S., Coeurderoy, R., Constantinidis, C., Favre-Bonté, V., Germain, O., Guieu, G., Janssen, F., Messegheem, K., Schmitt, C., St-Pierre, J., Reboud, S., Tremblay, M. et Verstraete, T. (2023). PME et entrepreneuriat : ajuster la recherche aux réalités sociales, environnementales et économiques du monde des affaires en transformations. *Revue Internationale PME*, 36(1), 6-25.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., et Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

- Brozovic, D. (2020). Business model based on strong sustainability: insights from an empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 763-778.
- Brusco S. (1989). *Piccole imprese E distretti industriali. Una raccolta di Saggi*. Torina, Rosenberg & Sellier.
- Carlson N.A. (2022). Differentiation in microenterprise. *Strategic Management Journal*, 44 (5), 1 141-1167.
- Decoopman, I. (2021). *Les business models de demain : Utiliser la transition numérique pour se réinventer*. Paris, Mardaga.
- Courlet, C. et Fourcade, C. (2015). Giacomo Becattini : L'homme des districts Industriels. Dans Messeghem, K. et Torrès, O. (dir.), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME* (p. 351-370). Paris EMS éditions.
- Filion L.-J. et Lima E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*, 3(9 et 10), 7-20.
- Fourcade, C., Loup, S. et Leyronas C. (2023). Concilier logiques entrepreneuriales individuelles et dynamiques collectives territoriales. Dans Cromarias A., Albertini, T. et Terramorsi, P. (dir.), *Dynamiques collectives et territoires* (p. 81-101). London, UK, ISTE Editions.
- Geoffron, P. (2017). Comment transition numérique et transition écologique s'interconnectent-elles ? *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 87, 17-19.
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2023). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?
- Institut Terram. (2024). Très petites entreprises : une force économique pour le développement des territoires. Institut Terram. URL : <https://www.institut-terram.fr>
- Janssen, F., Bacq, S. et Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale PME*, 25(3-4), 17-44.
- Jouen A. et Torres-Blay O. (dir.) (2008). *Les très petites entreprises. Un management de proximité* (380 p.). Paris, Lavoisier.
- Lecocq, X., Mangematin, V., Maucuer, R. et Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, 1-7.
- Lepage F., Couderc J.-P. et Perrier J.-P. (2020). La gouvernance dans les très petites entreprises, de la définition au modèle théorique. *Revue française de la gouvernance*, 12, 65-87.
- Mallard A. (2011). *Petit dans le marché, une sociologie de la très petite entreprise* (264 p.). Paris, Presses des mines.
- Marchesnay M. (2008). La « doxa managériale » en crise. *Finance & The common good/Bien commun*, 30(1), 107-114.
- Marchesnay M. (2011). Gouvernance et performance des organisations. Les limites de la doxa managériale. *Innovations*, 3(36), 131-145.
- Marchesnay M. (2015). La petite entreprise, sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, (253), 319-331.
- Marchesnay M. (2022). Regard sur les entretiens. L'entrepreneuriat : un manteau d'Arlequin. *Revue de l'entrepreneuriat*, Hors-série 1, 185-195.
- Marchesnay M. (2022). TPE, in Tannery F., Denis J.-P., Hafsi T. et Martinet A.-C. *Encyclopédie de la stratégie*. Paris, Éditions EMS, 1209-1 226.
- Nogues, H. (2019). Entreprises sociales et entrepreneuriat social : émergence et enjeux de nouveaux modèles. *Revue internationale de l'économie sociale*, 3(353), 106-123.
- OCDE (2021), "No net zero without SMEs: Exploring the key issues for greening SMEs and green entrepreneurship » *OECD SME and Entrepreneurship Papers* n° 30.
- Ofem O., Uzuegbunali I, et Nambisan S. (2025). The Interdependence Between Donors and Investors: Liability of Hybridity, Entrepreneurial Ecosystem Affordances, and Venture Financing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 49(5), 1357-1391.
- Petit R., Savall H. et Zardet V. (dir.) (2025). *Vitalités des TPE & PME : mesure de leur performance économique durable in Vitalités et prospérité durable des très petites et moyennes entreprises* (p 17-58). Paris, EMS.

- Polge M., Fourcade C. et Spence M. (2025). « No-growth » entrepreneurial strategy in microenterprises. *International Small Business Journal*, 43 (7), 763-791.
- Regnault G. (2011). *Les mondes sociaux des petites et très petites entreprises* (192 p.). Paris, L'Harmattan.
- Rosé, J.-P. et Delattre, M. (dir.) (2022). *RSE et numérique, une vision francophone*. Paris, EMS.
- Schaltegger, S., et Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- Scheidgen K., Günzel-Jensen F. et Schmidt S.-L. (2025). Entrepreneurial Resourcefulness throughout Crisis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 49(2), 502-538.
- Spence L.-J. et Rinaldi L. (2014). Governmentality in accounting and accountability: A case study of embedding sustainability in a supply chain. *Accounting organizations and society*, 39(6), 433-452.
- St-Pierre, J. et Fadil, N. (2016). Finance entrepreneuriale et réalité des PME : une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs. *Revue internationale PME*, 20(2), 52-68.
- Tee D.J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E. (2011). *A Business Model for Entrepreneurship*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B, et Gartner, W. B. (2017). Everyday Entrepreneurship—A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 311–321.
- William, T.A., Zhao, E.Y., Sonenshein, S. et Ucbasaran, D. (2021). Breaking boundaries to creatively generate value: The role of resourcefulness in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 1-17.