



## Entrepreneuriat et PME face aux crises

---

### Rédacteurs invités :

Dorian Boumedjaoud, Burgundy School of Business  
Karim Messeghem, Université de Montpellier  
Didier Chabaud, IAE Paris-Sorbonne  
Matthias Pepin, FSA ULaval

---

La crise désigne « un processus d'affaiblissement ou de dégénérescence qui peut aboutir à un événement perturbant le fonctionnement normal de l'acteur (c'est-à-dire l'individu, l'organisation et/ou la communauté) » (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd et Zhao, 2017, p. 739). Une crise culmine généralement en un événement brutal et marquant, qui vient remettre en question les modèles établis. Ces trois dernières années, à côté des conflits géopolitiques (guerre en Ukraine, tensions entre la Chine et les États-Unis, etc.), les entrepreneurs et PME font face à au moins trois types de crises qui bouleversent leurs modèles d'affaires, leurs pratiques et leurs organisations :

- **La crise de santé publique** : même si la pandémie de COVID-19 a créé de nouvelles opportunités (Chabaud et Messeghem, 2010 ; Abate, 2021 ; Messeghem *et al.*, 2022), les mesures de confinement et les restrictions ont entraîné une baisse significative de l'activité économique. Des secteurs comme le tourisme, la culture ou encore la restauration ont été particulièrement touchés (INSEE, 2021). Pour faire face à cette crise, les entrepreneurs et PME ont dû repenser leurs pratiques en intégrant de nouveaux outils digitaux (Reboud, Lequin et Tanguy, 2021), en favorisant le télétravail et en revisitant leurs chaînes de valeur.
- **La crise économique et sociale** : le retour marqué de l'inflation (INSEE, 2022) pèse à la fois sur la rentabilité des entreprises et sur le pouvoir d'achat des salariés, tout en entraînant des effets de redistribution voire des effets d'aubaine. Ces évolutions conduisent à remettre en question les relations entre les parties prenantes, suscitant parfois une crise de légitimité (Curchod, Morale et Talbot, 2015). Si le retour de l'inflation est un marqueur important de la crise, la multiplication des conflits sociaux (avec par exemple la crise des gilets jaunes en France ou celle des camionneurs au Canada) soulignent l'ampleur des difficultés dans nos sociétés. Elle est également révélatrice des transformations sociales et sociétales et de la montée de mouvements de contestation. Cela s'accompagne d'une remise en question du management et plus largement de l'entreprise. Cette transformation, parfois qualifiée de *post-moderne* (Maffesoli, 2017), invite à repenser les pratiques et les modes d'organisation des entrepreneurs et des PME (Reboud *et al.*, 2021).

- **La crise environnementale** : la reconnaissance de l'urgence environnementale ne fait désormais plus question. Les conséquences de l'activité humaine sur le climat et l'environnement sont déterminantes, conduisant même à qualifier notre époque d'anthropocène (Crutzen et Stoermer, 2000). Dans ce contexte, les modes de consommation sont questionnés (Toti, Diallo et Huaman-Ramirez, 2021). Un des enjeux est alors de protéger la planète en régénérant les ressources naturelles et en favorisant des approches alternatives, telles que l'économie circulaire. De leur côté, les entrepreneurs et les PME repensent leurs pratiques (Contreras Cruz, Messeghem et Catanzaro, 2022) et intègrent la notion de « performance globale », qui dépasse la création de valeur purement financière (Ballereau et Reboud, 2020). Plus largement, les parties prenantes et les institutions s'interrogent à la fois sur les pratiques d'éco-blanchiment (Testa, Boiral et Iraldo, 2018) et promeuvent des objectifs de développement durable (Nations Unies, 2015), voire des approches globales de la performance ou de l'impact (France stratégie, 2019, 2023).

Ces crises ont un point commun : elles entraînent des bouleversements majeurs et questionnent les pratiques des entrepreneurs. La RIPME est particulièrement sensible aux conséquences des crises (Janssen, Tremblay, St-Pierre, Thurik et Maalaoui, 2021; Reboud *et al.*, 2021). Dans ce dossier, nous proposons de prolonger les discussions autour de trois grands niveaux :

- **Niveau d'analyse micro** : dans le contexte *post*-moderne, les valeurs existentielles sont mises en exergue. Les individus cherchent à s'accomplir dans leur travail, dans leurs modes de consommation et plus largement dans leurs projets (de Becdelièvre et Grima, 2020; Maffesoli, 2017). Ces problématiques individuelles se doublent d'une évolution socio-démographique qui génère un phénomène de vieillissement et de pénurie de main d'œuvre. Il est alors intéressant de cerner l'évolution des comportements et des actions des différents types d'acteurs. Par exemple, les salariés – et en particulier ceux des générations Z ou autres (voir Benraïss-Noailles, Herrbach et Viot, 2022) – ont un rapport différent au travail (de Becdelièvre et Grima, 2020), ce qui peut amener des conflits générationnels. Les entrepreneurs doivent quant à eux gérer les conséquences psychologiques de la crise sanitaire (Foleu, Enagogo, Menguele et Evoua Obam, 2021; Torrès, Benzari, Swalhi et Thurik, 2021), ce qui peut modifier leur implication dans les affaires. Des phénomènes médiatisés comme la démission silencieuse – traduisant le comportement d'un salarié qui se contente de fournir le minimum d'effort au travail – ou l'entrepreneuriat hybride invitent également à repenser les pratiques de GRH en PME (Adla, 2020; Gastaldi, Krohmer et Buisson, 2020). Cette quête de valeurs existentielles met au premier plan des formes d'entrepreneuriat (Torrès, Guiliani et Thurik, 2022), comme l'entrepreneuriat social ou durable (Ballereau, Pepin, Toutain et Tremblay, 2020; Ballereau et Reboud, 2020). Elle se manifeste également par une transformation des modes de consommation, qui appelle à repenser l'approvisionnement, la chaîne de valeur ou encore l'engagement à l'international (en conflit avec le « consommer local »).
- **Niveau d'analyse meso** : ce niveau, qui peut s'apprécier sur un plan organisationnel ou inter-organisationnel, est largement questionné par ces transformations. Les entrepreneurs et PME doivent à la fois faire face aux crises et repenser leurs actions et stratégies. Ce contexte de crise invite à mettre l'accent sur les dynamiques relationnelles

(Pellegrin-Romeggio, 2016). En effet, les équilibres entre acteurs sont modifiés. Des dynamiques de reconfiguration de filières, voire de plateformes, apparaissent à l'aune de la modification des rapports de force. Elles sont liées notamment aux transformations numériques (Berger-Douce *et al.*, 2023; Bouwman, Nikou et de Reuver, 2019), à l'émergence de nouveaux acteurs et à l'apparition de nouveaux *business models* (Reboud *et al.*, 2021; Teece, 2018; Verstraete et Jouison, 2018). Ce contexte favorise une perspective écosystémique dans la mesure où la relation entre les organisations (induisant compétition, coopération et/ou coopétition) est questionnée (Theodoraki, Messeghem et Rice, 2018)<sup>1</sup>.

- **Niveau d'analyse macro** : ces contextes de crise conduisent à repenser les rapports entre politiques internationales, nationales et locales. Les actions étatiques et en particulier les engagements environnementaux ont remis au premier plan la question de la souveraineté et de l'indépendance nationale. Cela invite à une réflexion sur les nouvelles conditions de la mondialisation. Les accords de libre-échange au sein de l'UE sont-ils toujours favorables aux entrepreneurs ? Les mesures protectionnistes ne redéfinissent-elles pas les stratégies internationales ? Ces transformations offrent aux entrepreneurs et aux PME des opportunités en matière de relocalisation ou de réindustrialisation. Elles appellent aussi à repenser les *chaînes d'approvisionnement* (Sampieri-Teissier, Camman et Livolsi, 2020) et les chaînes de valeur globales. Ces questions interpellent également les décideurs publics, et conduisent à repenser les politiques à destination des entrepreneurs et des PME, et en particulier les programmes d'accompagnement (St-Jean et Tremblay, 2021).

Dans ce sens, nous appelons à interroger la nature des crises et leurs conséquences sur les entrepreneurs et PME. Nous souhaitons mettre l'accent sur l'ambidextrie des dirigeants, dans la mesure où ces derniers doivent redéfinir leurs modèles économiques et faire preuve de résilience (Bégin et Chabaud, 2010; Terramorsi, Fabiani et Terrazzoni, 2021; Berger-Douce, 2021), en pensant aux menaces amenées par les crises (inflation, protectionnisme, délocalisation, etc.). Ce numéro sera ouvert aux méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes. Les approches longitudinales et celles incluant des sources et/ou méthodes originales (*Web scraping, Natural Language Processing, Computer-Aided Text Analysis, etc.*) seront appréciées.

Ce dossier spécial, sans s'y limiter, est réalisé en partenariat avec le CIFEPME 2024 dont le thème porte également sur la notion de crise. Les meilleurs papiers du CIFEPME 2024 pourront être sélectionnés pour une publication dans ce numéro.

### Échéancier

Dates à retenir	Attentes
Mai 2024 (à confirmer)	Webinaire de lancement de l'appel à contributions
10 novembre 2024	Dépôt des articles complets, répondant aux normes de la revue, sur la plateforme numérique de la RIPME en indiquant dans l'espace

<sup>1</sup> Voir le récent appel à contribution lancé pour le volume 38, n°2 (à paraître en 2025) de *la Revue internationale PME* par Sahut J-M., Audretsch D.B., Chabaud D., Dana L-P, Theodoraki C. sur les écosystèmes entrepreneuriaux : du local au numérique. <https://revueinternationalepme.com/index.php/1/announcement/view/52>

	commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial – « Entrepreneuriat et PME face aux crises »
25 novembre 2024	Décision de rejet ou envoi en évaluation
01 février 2025	Décision sur la première évaluation transmise aux auteurs
15 avril 2025	Retour 2 <sup>e</sup> version et envoi en évaluation si nécessaire
30 mai 2025	Décision transmise aux auteurs
30 juillet 2025	Retour 3 <sup>e</sup> version et évaluation finale par le comité de rédaction
15 août 2025	Réception des versions finales

**Les textes retenus seront publiés dans un numéro thématique de la Revue internationale PME (vol. 38, n° 3/4, 2025).**

### Soumission des articles

Comme tous les articles soumis à la RIPME, ceux qui sont attendus dans ce numéro spécial ne doivent pas avoir été publiés précédemment ni être en cours d'examen pour publication ailleurs. Veuillez lire les instructions présentées sur la page d'accueil de la RIPME <<https://revueinternationalepme.com>>, afin de vous assurer de respecter les consignes de soumission ainsi que la politique éditoriale.

Les propositions d'articles devront être soumises sur la plateforme électronique <<https://revueinternationalepme.com>>, en indiquant dans l'espace commentaire qu'il s'agit d'un texte pour le numéro spécial « Entrepreneuriat et PME face aux crises ».

### Bibliographie

- Abate, A.M. (2021). La Covid-19 : une opportunité d'affaires pour le secteur informel en Afrique ? *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 145-166.
- Adla, L. (2020). Les mécanismes du don/contre-don : un chaînon manquant entre la GRH et l'innovation en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 32(3-4), 231-259.
- Ballereau, V., Pepin, M., Toutain, O. et Tremblay, M. (2020). La formation à l'entrepreneuriat durable et responsable?: un champ scientifique et pédagogique en émergence. *Entreprendre & Innover*, 45(2), p. 5-9.
- Ballereau, V. et Reboud, S. (2020). Quand la durabilité change les priorités stratégiques des entrepreneurs et des dirigeants de PME. *Entreprendre & Innover*, 45(2), 33-41.
- Becdelièvre, P. de et Grima, F. (2020). La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 46(293), 151-160.
- Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. et Viot, C. (2022). Attractivité des PME vs. GE selon la génération Z: Le cas des Entreprises françaises de Services du Numérique. *Gestion 2000*, 39, 6.
- Bégin, L. et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations: le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1, 127-142.
- Berger-Douce, S. (2021). Capacité dynamique de résilience et RSE, l'alchimie gagnante face à la Covid-19 ?. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 100-120.
- Berger-Douce, S., Coeurderoy, R., Constantinidis, C., Favre-Bonté, V. Germain, O., Guieu, G.,

- Janssen F., Messeghem, 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 transformation. *Revue internationale P.M.E.*, 36(1), 6-25,
- Bouwman, H., Nikou, S. et Reuver, M. de (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. *Telecommunications Policy*, 43(9), 1-18.
- Chabaud, D. et Messeghem, K. (2010). Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation. *Revue française de gestion*, 206(36), 93-112.
- Contreras Cruz, M., Messeghem, K. et Catanzaro, A. (2022). Environmental entrepreneurship: a bibliometric perspective of the field. *International Entrepreneurship and Management Journal*, <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00811-8>.
- Crutzen, P. J. et Stoermer, E. F. (2000), The "Anthropocene". *Global Change Newsletter*, 41, 17-18.
- Curchod, C., Morale, J. et Talbot, D. (2015). Des organisations sous pression: Quand la légitimité, l'identité et le *sensemaking* sont menacés. *Revue française de gestion*, 248(41), 11-21.
- Foleu, C. L., Enagogo, C.A., D. Menguele, J.P. et Evoua Obam, G. (2021). Impacts de la Covid-19 sur la santé mentale des entrepreneurs en Afrique. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 36-61.
- France stratégie (2019), *RSE et performance globale : mesures et évaluations. État des lieux des pratiques*. Avis de la plateforme RSE, novembre. Récupéré le 5 juillet 2023 : <https://www.strategie.gouv.fr>.
- France stratégie (2023), *Impact(s), responsabilité et performance globale*. Avis de la Plateforme RSE, février. Récupéré le 5 juillet 2023 : <https://www.strategie.gouv.fr>.
- Gastaldi, L., Krohmer, C. et Buisson, M.-L. (2020). Manager l'innovation en PME. Focus sur la gestion des ressources humaines. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 181-188.
- INSEE (2021). *Pandémie de Covid-19 et pertes d'activité : évaluation de l'impact de la crise sur les trajectoires des entreprises françaises en 2020*. Récupéré le 5 juillet 2023 : <https://www.insee.fr>.
- INSEE (2022). *Les prix de production connaissent une hausse inédite en 2022 mais décèlent en fin d'année*. Récupéré le 5 juillet 2023 : <https://www.insee.fr>.
- Janssen, F., Tremblay, M., St-Pierre, J., Thurik, R. et Maalaoui, A. (2021). L'entrepreneuriat et la PME à l'heure de la Covid-19... et après. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 6-12.
- Maffesoli, M. (2017). Avant-Propos : La Postmodernité. *Management & Avenir*, 90(8), 119-125.
- Messeghem, K., Lasch, F., Valette, J., Casanova, S., Courrent, J.-M., Nakara, W., Sammut, S., Thurik, R., Torrès, O. et Boumedjaoud, D. (2022). *Situation de l'activité entrepreneuriale en France : Rapport 2020-2021 du Global Entrepreneurship Monitor*. Montpellier, Labex Entreprendre. Récupéré le 5 juillet 2023 : <https://www.gemconsortium.org>.
- Nations Unies (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, A/RES/70/1. Récupéré le 5 juillet 2023 : <https://unctad.org>.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2016). La gestion dynamique du risque relationnel par les PME dans

- l'industrie du voyage en France. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 47-71.
- Reboud, S., Lequin, S. et Tanguy, C. (2021). Digitalisation des PME de l'agroalimentaire : vers une évolution des modèles d'affaires et des processus d'innovation ». *Innovations*, 64(1), 119-151.
- Sampieri-Teissier, N., Camman, C. et Livolsi, L. (2020). La *supply chain* santé est aussi une affaire d'État !. *Revue Française de gestion*, 293(46), 127-137.
- St-Jean, É. et Tremblay, M. (2021). Conséquences de la pandémie sur la santé psychologique de l'entrepreneur : les soutiens publics permettent-ils d'éviter le pire ?. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 81-99.
- Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Terramorsi, P., Fabiani, T. et Terrazzoni, N. (2021). La résilience comme processus d'enquête : étude de l'adaptation des dirigeants de PME confrontés au confinement. *Revue internationale P.M.E.*, 34(3-4), 204-216.
- Theodoraki, C., Messegem, K. et Rice, M.P. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153-170.
- Testa, F., Boiral, O. et Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: Can stakeholders pressures encourage greenwashing?. *Journal of Business Ethics*, 147, 287-307.
- Torrès, O., Benzari, A., Swalhi, A. et Thurik, R. (2021). Confinement et risque de burnout des dirigeants propriétaires de PME : le syndrome d'épuisement d'empêchement. *Revue internationale P.M.E.*, 34(2), 62-80.
- Torrès, O., Guiliani, F. et Thurik, R. (2022). Entrepreneurship and Health: an Existential Perspective. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 21(2), 11-32.
- Toti, J.-F., Diallo, M.F. et Huaman-Ramirez, R. (2021). Ethical sensitivity in consumers' decision-making: The mediating and moderating role of internal locus of control. *Journal of Business Research*, 131, 168-182.
- Verstraete, T. et Jouison, E. (2018). *Business Model GRP - Origine, nature et composantes du Business Model*. GRP Publications.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. et Zhao, A.Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.