TPE-PME : tenir bon et se transformer dans un monde qui bascule

Mondialisation recomposée, tensions commerciales, transition numérique, révolution de l'intelligence artificielle, exigences environnementales : les très petites et moyennes entreprises françaises affrontent une accumulation de bouleversements sans précédent. Pourtant, loin des projecteurs, elles demeurent le socle économique et social de nombreux territoires. Entre fragilités structurelles et remarquables capacités d'adaptation, les TPE-PME sont aujourd'hui confrontées à une même exigence : tenir bon face aux chocs et se transformer pour continuer à créer de la richesse, de l'emploi et du lien local.

par
LA RÉDACTION.

La rue de la République à Roanne. L'atelier de mécanique de précision dans la zone industrielle de Thiers. La fromagère de Bresse qui exporte vers Chicago depuis dix ans. Le prestataire informatique de Périgueux dont tous les serveurs sont chez Amazon. Ces quatre portraits sont imaginaires, mais ils dessinent ensemble la réalité d'un tissu économique que l'on célèbre volontiers le temps d'une journée officielle et que l'on oublie le reste de l'année dans les grandes analyses macroéconomiques. Les très petites, petites et moyennes entreprises représentent 99 % des entreprises françaises. Elles emploient plus de la moitié des salariés du secteur privé. Dans les communes de moins de 100 000 habitants — c'est-à-dire dans la quasi-totalité du territoire —, elles sont souvent le seul employeur, la seule source de dynamisme commercial, l'unique lien entre la population active et l'économie productive. Quand elles disparaissent, c'est un quartier qui se vide, un service de proximité qui s'éteint, un savoir-faire qui part sans laisser d'adresse. Or les temps ne sont pas simples. L'année 2026 aura été riche en événements qui, de Bruxelles à Washington en passant par Pékin, ont redessiné en profondeur les conditions dans lesquelles ces entreprises travaillent, recrutent, vendent et survivent. Commerce mondial reconfiguré, industrie manufacturière en peine de retrouver son niveau d'avant la pandémie, droits de douane américains négociés au forceps, souveraineté numérique à la peine, simplification du droit des affaires annoncée pour demain : les défis sont réels, les opportunités existent, et les deux méritent d'être regardés en face.

Des secousses lointaines aux conséquences très proches

Un commerce mondial ni mort, ni vivant comme avant

Il a beaucoup été dit et écrit sur la « démondialisation ». Le mot est commode, mais il est trompeur. Le commerce international n'est pas en train de s'effondrer — il est en train de changer de forme, ce qui est plus difficile à gérer pour une PME qui n'a ni service juridique ni direction des affaires internationales. Les données du Fonds monétaire international le montrent clairement : entre les années 1980 et la crise financière de 2008, les échanges mondiaux progressaient presque systématiquement plus vite que la richesse mondiale produite. Puis le moteur s'est mis à tourner au ralenti. Depuis la pandémie, il s'est remis en marche, mais sur une trajectoire différente : plus protectionniste, plus fragmentée, plus géopolitique. Les chaînes d'approvisionnement se réorganisent, les tensions entre grandes puissances s'exacerbent, et les décisions économiques sont de plus en plus conditionnées par des logiques de puissance et de sécurité nationale que les petits entrepreneurs n'ont aucun moyen d'anticiper. Pour le sous-traitant de la vallée de l'Arve qui livre des composants à un client allemand, lui-même

tributaire de matières premières asiatiques, ou pour l'artisan viticulteur qui expédie ses caisses à des importateurs américains, cette recomposition n'est pas abstraite. Elle se traduit par des délais allongés, des prix de revient imprévisibles, des marchés qui s'ouvrent et d'autres qui se ferment sans crier gare.

L'accord UE-États-Unis : une trêve fragile, pas une victoire

Le 27 juillet 2025, l'Union européenne et les États-Unis ont conclu un accord commercial qui a mis fin — provisoirement — à plusieurs mois de guerre des tarifs. Le texte prévoyait que Washington plafonne ses droits de douane sur les produits européens à 15 %, en échange de la suppression des droits européens sur la plupart des importations américaines. Rapidement mis en œuvre côté américain, l'accord a peiné à être ratifié côté européen, les parlementaires souhaitant des garanties plus solides que celles négociées dans l'urgence par la Commission. C'est finalement le 20 mai 2026, sous la pression d'une menace de Donald Trump de porter les taxes sur les véhicules européens de 15 à 25 % en l'absence d'accord avant le 4 juillet, que l'Union européenne a trouvé un compromis provisoire. Les eurodéputés ont accepté d'assouplir leurs exigences initiales tout en obtenant plusieurs garde-fous : une clause de sauvegarde spécifique pour les PME, une clause de suspension en cas de développement imprévisible, et la possibilité de relever les droits de douane en cas d'afflux soudain de produits américains sur le marché européen. Pour les entreprises françaises qui exportent outre-Atlantique — et elles sont plusieurs dizaines de milliers, des fabricants de matériels médicaux aux producteurs d'eau-de-vie en passant par les équipementiers automobiles —, cet accord représente une bouffée d'air. Mais une bouffée sous condition : le texte doit être renouvelé en 2028, et rien ne garantit que la Maison-Blanche de l'époque jouera le jeu. La PME exportatrice peut reprendre son souffle, mais elle aurait tort de ranger son dossier.

L'industrie manufacturière : un décrochage qui saigne les sous-traitants locaux

La Banque de France l'a établi dans une étude publiée début 2026 : fin 2025, la valeur ajoutée manufacturière française demeurait environ 8 % en dessous de sa trajectoire d'avant la pandémie. Le même constat vaut pour la zone euro dans son ensemble. Autrement dit, cinq ans après le choc du Covid, l'industrie européenne n'a toujours pas retrouvé le chemin qu'elle suivait avant mars 2020. Les secteurs les plus touchés : la fabrication de matériels de transport reste à la traîne, l'industrie automobile subit une baisse durable de la demande tandis que l'aéronautique se débat avec des problèmes d'approvisionnement ; l'industrie agroalimentaire pâtit encore du recul de consommation provoqué par la forte inflation de 2022 et 2023. Et le paradoxe qui ressort de ces chiffres mérite d'être souligné : l'emploi manufacturier a légèrement progressé sur la même période, ce qui traduit non pas un regain de vitalité mais une baisse de la productivité. On travaille autant pour produire moins. Pour les territoires à forte tradition industrielle — le sillon mosellan, le bassin de la Loire, les vallées alpines —, ces chiffres se traduisent très concrètement par des carnets de commandes allégés chez les fournisseurs et sous-traitants, presque tous des PME. Quand le donneur d'ordres réduit sa cadence, c'est toute la chaîne locale qui freine.

Les défis du quotidien : travailler autrement, se défendre, ne pas se noyer

Travailler le dimanche et la nuit : nécessité ou renoncement ?

Les services statistiques du ministère du Travail ont publié en 2025 deux études qui font le point sur l'évolution des horaires atypiques en France. Le constat central : le travail de nuit et le travail dominical n'avaient toujours pas retrouvé en 2023 leurs niveaux d'avant la crise sanitaire, et les données 2025 confirment une recomposition durable des pratiques. Pour les TPE du commerce, de la restauration, des services à la personne ou de la santé, la question est souvent vitale. Ouvrir le dimanche, c'est tenir face à la concurrence des grandes surfaces et des plateformes en ligne qui, elles, ne ferment jamais. C'est aussi capter une clientèle qui, depuis la pandémie, a profondément modifié ses habitudes d'achat et ne se plie plus aux horaires d'avant. Mais c'est encore composer avec une pénurie de main-d'œuvre qui frappe durement les petites structures, et avec des coûts salariaux majorés que les marges serrées du petit commerce ont du mal à absorber. Près d'un salarié sur cinq travaille habituellement la nuit en France, et cette proportion n'a cessé de croître depuis trente ans. Or l'exposition prolongée au travail nocturne pose une question de santé publique sérieuse, à laquelle viennent s'ajouter des troubles de la vie familiale et sociale difficiles à compenser. Pour une TPE qui recrute déjà avec peine, promettre des horaires de

nuit fixes ou des dimanches travaillés représente un obstacle supplémentaire dans une course au recrutement où elle part souvent perdante face aux grands groupes.

La sécurité économique européenne : se protéger sans s'étrangler dans la réglementation

La Commission européenne a présenté, début décembre 2025, une série de pistes pour renforcer ce qu'elle appelle la « sécurité économique » du continent : diversifier les fournisseurs de matières premières stratégiques, surveiller plus étroitement les investissements étrangers dans les secteurs sensibles, mieux protéger la propriété intellectuelle des entreprises européennes face aux pratiques prédatrices de certains acteurs extérieurs. Cette ambition s'inscrit dans le sillage des rapports commandés par la Commission à Mario Draghi et à Enrico Letta sur le décrochage de la compétitivité européenne — deux textes qui ont fait l'effet d'un électrochoc en établissant sans ménagement que l'Europe était en train de perdre du terrain par rapport aux États-Unis et à la Chine. La réponse de la Commission, formalisée dans une « boussole pour la compétitivité » présentée en janvier 2025, passe notamment par la levée des barrières juridiques et administratives qui pèsent sur les entreprises — en théorie, une bonne nouvelle pour les PME. En théorie, seulement. Car si les intentions sont louables, le risque est connu : toute mesure de protection, aussi bien intentionnée soit-elle, s'accompagne de nouvelles procédures, de nouveaux formulaires, de nouveaux délais. Pour une PME de vingt salariés qui n'a pas de service juridique, chaque couche réglementaire supplémentaire représente une charge qui peut décourager l'investissement plutôt que le stimuler.

À partir du 1er septembre 2026, toutes les entreprises françaises assujetties à la TVA devront être en mesure de recevoir des factures électroniques. L'obligation d'émettre ces factures au format numérique s'étendra aux TPE et PME à partir de septembre 2027.

Le numérique : dépendants sans le savoir, exposés sans le vouloir

À partir du 1er septembre 2026, toutes les entreprises françaises assujetties à la TVA devront être en mesure de recevoir des factures électroniques. L'obligation d'émettre ces factures au format numérique s'étendra aux TPE et PME à partir de septembre 2027. C'est un changement discret mais profond : il oblige des milliers de petits patrons qui tenaient encore leur comptabilité sur papier ou sur des tableurs maison à entrer de plain-pied dans le monde numérique. Le baromètre France Num 2025 — qui a interrogé plus de 11 000 entreprises, dont près de 8 000 TPE — dresse un tableau nuancé. La confiance dans les outils numériques reste forte : 78 % des dirigeants estiment que le numérique leur apporte des bénéfices réels. L'usage de l'intelligence artificielle générative a progressé de 12 points en un an pour atteindre 22 % des entreprises interrogées. Mais la cybersécurité s'impose comme une préoccupation grandissante, et à juste titre. Car la quasi-totalité des couches structurantes du numérique utilisées par ces entreprises — messagerie, stockage en ligne, outils bureautiques, réseaux sociaux, moteurs de recherche, hébergement de données — sont contrôlées par des acteurs américains ou chinois sans réelle concurrence européenne. L'Observatoire de la souveraineté numérique, créé en janvier 2026 par le gouvernement, a lancé une consultation nationale pour mesurer l'étendue de ces dépendances et identifier ce que les entreprises peuvent faire pour s'en affranchir. Les résultats seront publiés à l'automne. En attendant, la petite entreprise dont les données sont hébergées sur des serveurs californiens n'a aucun recours si les tarifs montent, si les conditions d'utilisation changent ou si un incident survient à 10.000 kilomètres de son atelier.

Ce qui se construit : des règles qui se simplifient, des entreprises qui bougent

Vers un droit des affaires qui ne change pas à chaque frontière ?

Le marché unique existe, mais les droits des affaires des vingt-sept États membres ne sont pas unifiés. Une PME qui veut s'implanter en Pologne, en Espagne ou en Belgique doit affronter autant de régimes juridiques distincts — avec des frais de conseil, des délais d'immatriculation et des obligations déclaratives différents dans chaque pays. Le résultat est que les grandes entreprises, qui ont les moyens d'être accompagnées par des cabinets internationaux, traversent les frontières plus facilement, tandis que les PME restent cantonnées à leur marché national. Le « 28e régime » que la Commission européenne a présenté le 18 mars 2026 entend corriger cette inégalité. Il ne s'agit pas de supprimer les statuts nationaux — la SARL française ou la GmbH allemande survivront — mais d'ajouter une forme juridique européenne optionnelle, la société européenne unifiée (baptisée EU Inc.), qui permettrait à une entreprise de s'inscrire une seule fois dans un registre européen



Crédit : AdobeStock – unai

Un artisan sur cinq utilise déjà des outils d'IA générative, souvent pour rédiger des devis, répondre à ses clients, ou préparer ses plannings. L'adoption reste tâtonnante, peu formée, souvent bricolée — mais elle est réelle. Le risque est que cette adoption se fasse principalement via des outils américains,

et d'opérer dans tous les États membres sans avoir à refaire la démarche 27 fois. Pour les TPE et PME qui cherchent à grandir sur le continent, c'est une promesse concrète. Le texte a reçu en janvier 2026 le soutien du Parlement européen, qui a demandé à la Commission d'y inclure des protections sociales et des droits des salariés, pour éviter que le nouveau statut ne serve de cheval de Troie à ceux qui voudraient contourner les législations nationales. Le Conseil et le Parlement doivent encore négocier la version définitive, et l'entrée en vigueur n'est pas attendue avant 2027.

Se réinventer : l'intelligence artificielle, la transition écologique, le nouveau rapport au travail

L'ouvrage collectif publié en 2026 sous le titre « Comment les entreprises se réinventent » offre un tableau vivant des mutations en cours. Trois grandes forces y sont identifiées, qui touchent les TPE et PME autant que les grands groupes, même si elles les atteignent différemment. La première est l'intelligence artificielle dont on a pu penser qu'elle était essentiellement l'affaire des start-up et des multinationales. Le baromètre France Num 2025 montre que ce n'est plus vrai : un artisan sur cinq utilise déjà des outils d'IA générative, souvent pour rédiger des devis, répondre à ses clients, ou préparer ses plannings. L'adoption reste tâtonnante, peu formée, souvent bricolée — mais elle est réelle. Le risque est que cette adoption se fasse principalement via des outils américains, renforçant la dépendance numérique décrite plus haut bien que certains outils européens, à commencer par Mistral AI, offrent désormais des alternatives crédibles. La deuxième force est la transition écologique. Elle n'est plus seulement une contrainte réglementaire subie : elle devient un argument commercial différenciant et une source d'économies sur les coûts d'énergie et de matières premières. Les TPE du bâtiment qui ont investi dans la rénovation thermique, les artisans qui ont réduit leurs déchets, les transporteurs qui ont converti une partie de leur flotte : tous constatent que leurs clients leur en savent gré et que leurs charges ont baissé. La troisième force est le nouveau rapport au travail. Depuis 2020, les salariés — y compris dans les petites structures — ont changé leurs attentes. Ils négocient leurs horaires, ils demandent du sens, ils partent plus facilement. Pour un dirigeant de PME, c'est un défi managérial inédit, sans formation particulière ni

budget dédié.

Ce que les grandes entreprises ne savent pas faire

Au-delà de ces difficultés, les TPE et PME des provinces disposent d'atouts que les grands groupes ne peuvent ni acheter ni copier. Le premier est la vitesse de décision. Quand le marché change, une PME peut pivoter en quelques semaines là où une multinationale met des mois à faire remonter l'information, à constituer un groupe de travail et à obtenir les validations nécessaires. Cette agilité est un avantage concurrentiel réel dans un monde qui se reconfigure vite. Le deuxième est l'enracinement local. Une boulangerie, un garage, un cabinet de conseil de province connaissent leurs clients et savent ce dont ils ont besoin avant même qu'ils le demandent. Ce lien de confiance est d'autant plus précieux que les consommateurs, fatigués des plateformes impersonnelles, y accordent une valeur croissante. Le troisième est la remontée partielle de certaines productions vers le territoire français. L'agroalimentaire de proximité, les matériaux de construction à faible empreinte carbone, les services à la personne, certains segments de l'industrie du luxe : ces filières recréent des marchés que la mondialisation avait largement détruits. Les collectivités locales, en tant que premières actrices de la commande publique, peuvent jouer un rôle décisif dans cette reconquête, à condition de faire le choix délibéré de privilégier les fournisseurs de leur territoire plutôt que les moins-disants venus de loin.

Tenir, transformer, transmettre

Les TPE et PME françaises ont traversé des crises bien antérieures à celle du Covid, et elles en sont sorties — parfois transformées, rarement indemnes, mais sorties. Ce qui est nouveau, c'est la simultanéité des chocs : géopolitiques, technologiques, climatiques, réglementaires, tous frappant en même temps des structures qui n'ont ni la taille ni les réserves pour absorber plusieurs coups à la fois. Les discours sur le rôle essentiel du tissu entrepreneurial français ne suffisent plus. Ce que ces entreprises attendent : des règles stables, des délais de paiement respectés — la loi sur le recouvrement simplifié des créances commerciales du 23 avril 2026 va dans ce sens —, des charges administratives allégées et une puissance publique accompagnante. Les outils existent : le 28e régime européen peut en devenir un, les alternatives numériques souveraines, les dispositifs d'accompagnement à l'exportation, les filières de relocalisation pour retrouver des marchés perdus. Encore faut-il que ces outils parviennent jusqu'aux acteurs de l'économie locale. C'est là, peut-être, que le rôle des élus locaux est le plus précieux comme passeurs, entre un monde qui change vite et des entrepreneurs qui n'ont pas toujours le temps de lever la tête pour regarder où il va.

La rédaction