

Et si ne pas grandir était la meilleure stratégie pour une entreprise ? Éloge du « no-growth »

7.9.2026 - | Université de Montpellier

La course effrénée à la croissance ne convainc pas tous les entrepreneurs. Les sceptiques ? Les micro-entreprises, cœur du tissu économique français. Une étude met en lumière les raisons qui poussent certaines entreprises à ne pas croître.

Marion Polge, *Université de Montpellier*; Colette Fourcade, *Université de Montpellier* et Martine Spence, *L'Université d'Ottawa/University of Ottawa*

Dans l'imaginaire économique, une entreprise qui ne grandit pas est une entreprise qui dépérit. Les politiques publiques comme les discours d'experts présentent la croissance comme un impératif.

Dans une étude auprès de 13 micro-entreprises, issues de secteurs variés – artisanat, production, services ou numérique –, observées pendant douze ans, nous explorons une réalité contre-intuitive : ne pas croître peut devenir une stratégie pleinement assumée.

Dans un pays comme la France, où le tissu productif est composé à 96 % de micro-entreprises, et à 99,9 % de très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), cette conclusion invite à un véritable renversement de perspective.

Non-croissance choisie

Les entreprises étudiées partagent un trait commun : après avoir augmenté leurs effectifs, elles ont délibérément choisi de revenir à une taille proche de leur situation initiale. Non par contrainte, ni à la suite d'un accident de parcours, mais par détermination stratégique. Le plus étonnant ? Cette décision s'est accompagnée d'une amélioration de leurs marges, de leur efficacité et surtout de leur bien-être au travail.<https://datawrapper.dwcdn.net/NtT1o/1/>

À rebours des scénarios habituels, ces entrepreneurs ne cherchent ni à conquérir des parts de marché ni à empiler les recrutements. Ils cherchent autre chose : la maîtrise de leur cœur de métier, la qualité de la relation avec leurs clients et la possibilité de continuer à exercer un métier qui fait sens.

Par exemple, un dirigeant d'atelier bois interrogé a développé son entreprise avant de faire machine arrière. En cherchant de nouveaux clients, il s'est éloigné du sens de son projet. Il choisit alors de revenir à une taille plus maîtrisée :

La croissance leur apparaît moins comme un horizon désirable que comme une menace, celle de diluer leur savoir-faire et de s'enliser dans des responsabilités managériales devenues écrasantes. Préserver une taille réduite devient synonyme de rester fidèle à son projet entrepreneurial.

La spirale de l'innovation discrète

Contrairement à l'idée reçue selon laquelle seules les entreprises en expansion innovent, les micro-entreprises observées innovent... en se recentrant sur leur cœur de métier pour mieux en extraire le

potentiel. Cette innovation discrète fonctionne en mouvement de spirale.

Par exemple, un ferronnier interviewé modernise son atelier avec des outils de pointe. Loin de standardiser son activité, ces investissements lui permettent de revisiter des techniques traditionnelles sans chercher à augmenter ses effectifs :

Leur développement ne procède pas par rupture, mais par un processus itératif qui les conduit à explorer leurs domaines d'excellence. Un ferronnier revisite les techniques anciennes grâce aux outils numériques ; un menuisier redéfinit sa pratique en mêlant matériaux traditionnels et procédés contemporains ; une artisane de cosmétiques biologiques élabore des formules inédites en s'appuyant sur des collaborations locales.

Ce travail d'approfondissement confère à ces entreprises un bénéfice inattendu : plus elles se recentrent sur un noyau étroit d'excellence, plus elles deviennent inimitables et donc essentielles.

Vivre « l'entreprendre »

L'autre pilier de leur stratégie est relationnel. Lorsqu'un projet dépasse leur périmètre, ils le mènent avec des partenaires de proximité plutôt que d'embaucher. Et lorsqu'une activité s'éloigne de leur cœur de métier, ils la confient à des pairs.

Cette logique de réseau n'est pas une tactique défensive, mais une philosophie d'équilibre. Elle répond aux demandes sans démultiplier les charges fixes de préserver la qualité et d'absorber les aléas économiques grâce à l'immersion dans un écosystème de compétences complémentaires. Dans cette géographie relationnelle, l'entreprise reste petite, mais son influence territoriale, voire stratégique, s'étend.

Un parqueteur choisit de ne plus tout faire lui-même. Quand l'activité déborde ou s'éloigne de son cœur de métier, il la confie à des collègues de confiance. La coopération devient un levier pour stabiliser l'entreprise sans recruter :

Les dirigeantes et dirigeants interrogés racontent avec une grande transparence les raisons qui les ont conduits à cette approche : ne pas s'obstiner à la recherche de contrats, mais se donner le temps de travailler consciencieusement et de vivre « l'entreprendre ».

Du cœur de métier comme ancrage stratégique

Si ces micro-entreprises parviennent à se développer sans grandir, c'est qu'elles s'appuient sur un élément central : leur cœur de métier, qui n'est pas une simple catégorie technique, mais un espace d'identité. Il est façonné par la sensibilité du dirigeant, ses valeurs, ses rencontres, son histoire personnelle, mais surtout ses compétences distinctives.

Notre étude révèle que le cœur de métier n'est pas fixe. Il se construit, se précise, se renforce au fil des années. Il agit comme une boussole qui oriente les choix d'innovation, les collaborations possibles et les refus assumés. Ce cœur de métier protège l'entreprise contre les tentations de diversification hasardeuse et lui donne la profondeur qui compense l'absence de croissance en taille.

En réalité, la croissance se déplace de l'horizontale (plus large) vers la verticale (plus profonde).

Sortir de l'obsession de la taille

Les résultats de cette recherche posent une question bouleversante : Faut-il continuer à structurer notre politique économique sur la seule logique du « toujours plus » ? Si l'essentiel du tissu entrepreneurial ne souhaite pas croître, à quoi sert de lui proposer un accompagnement systématiquement orienté vers l'expansion, l'export ou le recrutement ?

Peut-être conviendrait-il plutôt :

- de soutenir l'innovation de précision, celle qui renforce le savoir-faire expertal ;
- de dynamiser les réseaux territoriaux qui permettent aux petites entreprises de coopérer plutôt que de grossir ;
- d'accompagner les entrepreneurs non par « silo » (numérique, qualité, export...), mais selon la cohérence globale de leur trajectoire ;
- de reconnaître que la performance peut s'exprimer autrement que par la taille.

Et si ne pas grandir traduisait une forme de progrès ?

La stratégie de *no-growth* n'a rien à voir avec la stagnation ou la résignation. Elle relève au contraire d'une démarche exigeante : raffiner, choisir, renoncer, s'entourer, innover sans se disperser. Ces entreprises ne veulent pas croître, car elles veulent mieux faire. Elles refusent de devenir plus grandes pour devenir plus fortes.

À l'heure où l'économie française cherche de nouveaux moteurs, les micro-entreprises rappellent une vérité essentielle : la valeur ne se mesure pas seulement en effectifs, mais aussi en excellence, en maîtrise et en sens.

Et si l'avenir de l'entrepreneuriat résidait justement dans cette audace tranquille, celle de croître autrement ?

Marion Polge, Maître de conférences HDR en sciences de gestion, *Université de Montpellier*; Colette Fourcade, Maître de conférences honoraire, *Université de Montpellier* et Martine Spence, Professeur titulaire, école de gestion Telfer, *L'Université d'Ottawa/University of Ottawa*

Cet article est republié à partir de The Conversation sous licence Creative Commons. Lire l'article original.

<https://www.umontpellier.fr/articles/et-si-ne-pas-grandir-etait-la-meilleure-strategie-pour-une-entreprise-elogue-du-no-growth>