

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Comment intégrer des pratiques
régulières de communication pour
contribuer au développement d'une
très petite entreprise (TPE) de moins de
10 travailleurs, sans devenir une
contrainte ?**

Auteur : ASQIRIBA Céline
Promoteur(s) : DELVAILLE Katia

Année académique 2025-2026
Intitulé du master et de la finalité : Master [120] en communication, à
finalité spécialisée : communication stratégique des organisations

Remerciement

Avant de commencer, je tenais à remercier les personnes qui m'ont aidée et soutenue dans la réalisation de ce mémoire. La rédaction de ce travail a représenté une étape importante de mon parcours, qui a demandé du temps, de l'investissement et de la persévérance. Elle n'aurait pas été possible sans l'accompagnement, les conseils et le soutien de plusieurs personnes qui ont été présentes tout au long de cette année.

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Katia Delvaille, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire. Ses conseils, ses remarques et ses suggestions m'ont permis d'avancer dans ma réflexion et d'améliorer progressivement mon travail.

Je souhaite également remercier mes meilleures amies, qui m'ont soutenue du début à la fin de cette aventure. Leur présence, leur écoute et les nombreux moments partagés ensemble m'ont permis de garder le sourire et de continuer à avancer dans les périodes plus difficiles.

Je remercie aussi ma famille pour son soutien et ses encouragements tout au long de mes études et plus particulièrement durant la réalisation de ce mémoire. Leur confiance en moi m'a beaucoup aidée à persévérer jusqu'au bout.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement mon papa. Merci pour ton aide, ta patience et ta disponibilité. Tu as toujours été là lorsque j'avais besoin d'un conseil, d'un avis ou simplement d'un encouragement. Ton soutien a joué un rôle essentiel dans la réalisation de ce mémoire et je t'en suis profondément reconnaissante.

Table des matières

1	Introduction.....	1
2	Concepts clés.....	2
2.1	La communication.....	2
2.2	Les très petites entreprises (TPE).....	3
2.3	Le développement des très petites entreprises (TPE).....	3
2.4	Les pratiques régulières de communication.....	3
3	Problématique.....	4
4	Analyse théorique.....	5
4.1	Les principes de la communication.....	5
4.1.1	La communication interne.....	5
4.1.2	La communication externe : image, crédibilité et relations partenariales.....	7
4.1.3	Conclusion de partie.....	8
4.1.4	Le rôle central du dirigeant.....	9
4.1.5	Les conséquences de la polyvalence sur les modes d'échange.....	9
4.1.6	Entre informalité et structuration.....	10
4.1.7	Les freins et limites de la communication en TPE.....	11
4.1.8	Conclusion de partie.....	12
4.2	La stratégie.....	12
4.2.1	Définir une stratégie de communication.....	12
4.2.2	La vision et les valeurs comme fondement de la communication.....	13
4.2.3	La routine.....	14
4.2.4	Le leadership.....	15
4.2.5	Le plan de communication.....	18
4.2.6	L'adaptation du plan de communication pour les TPE.....	19
4.2.7	Conclusion de partie.....	20
4.3	La RSE comme cadre de cohérence pour la communication des TPE.....	20
4.4	L'impact du numérique et de l'IA : nouveaux leviers pour les TPE.....	22
4.4.1	La numérisation comme rempart contre l'isolement de la TPE.....	22
4.4.2	La proximité hybride : présence physique et omniprésence digitale.....	22
4.4.3	L'IA pour se défaire des contraintes des ressources.....	24
4.4.4	Algorithmes et confiance : le défi de la visibilité.....	24
4.4.5	Conclusion de partie.....	25
4.5	Lien théorique entre communication et développement.....	25
4.6	Conclusion de l'analyse théorique.....	26
5	Dispositif méthodologique.....	28
5.1	Le questionnaire.....	28
5.2	Les entretiens semi-directifs.....	29
5.2.1	Posture à adopter lors des entretiens.....	30
6	Analyse pratique.....	31
6.1	Situation des très petites entreprises interrogées via le questionnaire.....	31
6.2	Mise en évidence des freins via le questionnaire.....	41
6.3	Entretiens semi-directif.....	43
6.3.1	La table de la Dyle.....	43
6.3.2	Le bar à pizza.....	46
6.3.3	Laminex.....	49
6.4	Propositions de solution évolutive.....	52
6.4.1	Principe de base d'une intégration progressive de la communication.....	52
6.4.2	Méthode d'intégration.....	52
6.4.3	Tableau de actions de communication simplifiées.....	54
6.4.4	Limites du dispositifs et axe d'amélioration.....	58

7	Conclusion.....	59
8	Bibliographie.....	62
9	Annexes.....	64

1 Introduction

Les très petites entreprises (TPE), qui comptent moins de 10 travailleurs, sont très nombreuses en Belgique et jouent un rôle important dans l'économie belge. Elles créent de l'emploi, participent à la vie locale et apportent des services de proximité. Mais malgré leur importance, elles ont souvent peu de moyens, notamment en termes de temps, de budget ou encore de compétences, ce qui les oblige à faire des choix dans leur gestion.

La communication d'entreprise est souvent associée aux grandes organisations. Dans les TPE, elle est généralement gérée de manière plus spontanée, en fonction des besoins et des priorités du moment. Pourtant, quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication reste essentielle. Elle joue un rôle important dans son fonctionnement quotidien, dans ses relations avec les clients et dans l'image qu'elle renvoie à l'extérieur. Elle peut ainsi contribuer à son développement, tant sur le plan interne qu'externe.

Dans une petite structure, toute action supplémentaire peut rapidement devenir une charge. C'est pourquoi mettre en place une stratégie complète ou un plan de communication détaillé et formalisé peut sembler trop lourd ou trop chronophage.

C'est dans cette perspective que ce mémoire s'intéresse plus particulièrement aux pratiques régulières de communication et aux contraintes vécues dans les TPE. Il ne s'agit pas d'actions faites une seule fois ou de grandes campagnes, mais d'habitudes simples, intégrées dans le quotidien de l'entreprise. La régularité pourrait permettre d'ancrer la communication dans le fonctionnement systématique de la structure sans qu'elle ne soit perçue comme une tâche supplémentaire. La communication ne doit pas seulement être envisagée comme un outil ponctuel mais comme un potentiel levier de développement pour les TPE.

La question centrale de ce mémoire est donc « **Comment intégrer des pratiques régulières de communication pour contribuer au développement d'une très petite entreprise (TPE) de moins de 10 travailleurs, sans devenir une contrainte ?** ».

Pour y répondre, ce mémoire s'appuie sur des lectures théoriques et sur une enquête de terrain. L'objectif est de comprendre comment ces entreprises communiquent aujourd'hui, quelles difficultés elles rencontrent dans la mise en place de leur communication et dans quelle mesure certaines pratiques régulières peuvent devenir un véritable levier de développement.

2 Concepts clés

Pour la bonne compréhension de ce travail, il est important de définir plusieurs concepts clés :

2.1 La communication

Dans l'ouvrage « *La communication* », la communication est définie comme « un ensemble de processus d'échanges et de production de sens, mobilisés dans toute relation sociale » (Joly, 2009). Appliquée à l'entreprise, cette définition concerne toutes les interactions internes et externes visant à transmettre un message, construire une image, et organiser les activités.

Cette idée se retrouve aussi cette idée dans le livre « Introduction à la communication », où la communication est décrite comme « un processus d'écoute, d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers ». L'objectif est d'améliorer l'image de l'organisation, de maintenir de bonnes relations avec ses différents publics et de soutenir la promotion de ses produits ou services (Libaert, 2014).

On distingue généralement deux grandes formes de communication au sein des entreprises :

- La communication interne

Selon Décaudin, Igalens et Waller, la communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une organisation. Elle s'appuie sur différents supports, comme des newsletters, des panneaux d'affichages, des réunions ou encore au travers des réseaux sociaux. Elle permet de transmettre les informations nécessaires au bon fonctionnement quotidien, de clarifier les règles et les priorités et de favoriser un climat de travail cohérent. La communication interne est un élément important dans l'organisation du travail, dans la compréhension de la stratégie de l'entreprise, dans la circulation des messages au sein des équipes et maintient une bonne coordination entre les personnes, les équipes et le management.

Mais elle ne se limite pas à transmettre des informations. Elle contribue également à faire vivre les valeurs de l'entreprise, à impliquer les travailleurs et à renforcer la cohésion de l'équipe.

- La communication externe

La communication externe regroupe l'ensemble des messages et actions destinés aux publics situés en dehors de l'entreprise c'est-à-dire, les clients, les partenaires, les médias, les institutions, les fournisseurs, etc. L'objectif principal est de rendre l'entreprise visible, compréhensible et crédible auprès de son environnement. Elle permet aussi d'entretenir les

relations nécessaires à son activité, qu'il s'agisse de clients, de partenaires ou d'autres acteurs externes.

2.2 Les très petites entreprises (TPE)

Selon la Commission européenne, il s'agit d'une très petite entreprise ou micro-entreprise, composée de moins de 10 salariés qui génère un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 2 millions d'euros (Economie, 2023).

Ces entreprises représentent une grande partie de l'économie, en Belgique 95,9% des entreprises sont des TPE de moins de 10 travailleurs. Elles emploient 34,2% des travailleurs en Belgique (Statbel, 2024).

2.3 Le développement des très petites entreprises (TPE)

Le développement d'une TPE se traduit par sa capacité à accroître ses activités, stabiliser ou augmenter sa rentabilité et améliorer sa structure organisationnelle (Torrès & Jaouen, 2019).

Dans ce mémoire, le terme « développement » est utilisé pour désigner l'ensemble des évolutions positives qu'une TPE peut connaître que ce soit au niveau économique, social, commercial, relationnel ou encore managérial.

Il ne s'agit donc pas uniquement de croissance économique mais plus largement de l'ensemble des transformations qui permettent à une TPE d'évoluer, de se renforcer et d'améliorer son fonctionnement général.

2.4 Les pratiques régulières de communication

Dans ce mémoire, l'expression « pratique régulière de communication » désigne les actions de communications qui sont mises en place de manière répétée au sein d'une entreprise, qu'elles soient internes ou externes. Il peut s'agir d'habitudes intégrées dans le fonctionnement quotidien, hebdomadaire ou toute autre fréquence de l'organisation.

Dans les TPE, les pratiques régulières de communication, regroupent tout ce qui est mis en place fréquemment pour garder le contact avec les collègues, les clients ou les partenaires (Ducret, 2016). Par exemple, des réunions de 15 minutes avec toutes l'équipe tous les lundis matin afin de faire le point sur les éléments essentiels, des newsletters envoyés tous les mois avec les nouveautés et changements, des publications postées 3 fois par semaines sur les réseaux sociaux ou encore des événements tous les 3 mois pour les clients. Ces actions, même simples, renforcent et aident à organiser la communication pour la rendre plus efficace.

La notion de « régularité » signifie que certaines actions de communication sont récurrentes. Cela permet de faire la différence entre des actions faites ponctuellement et celles qui sont devenues un automatisme dans l'entreprise.

3 Problématique

Les très petites entreprises (TPE) sont des acteurs essentiels dans l'économie mais font face à des ressources limitées, que ce soit en termes de budget, de temps ou même de compétences. Elles ne disposent généralement pas de service de communication dédié.

Pourtant, de nombreuses études montrent que la communication est importante pour le bon fonctionnement et le développement d'une entreprise. Elle facilite l'organisation du travail, renforce les relations au sein de l'équipe et contribue à développer la visibilité de l'entreprise auprès de ses clients et partenaires.

Cette situation soulève une question centrale, comment expliquer le décalage entre l'importance reconnue de la communication dans le développement de l'entreprise et sa mise en œuvre réelle dans les TPE, où elle reste souvent peu développée, voire absente. Dans ces structures, chaque nouvelle action peut être perçue comme une charge supplémentaire contraignante.

Dès lors, se pose la question de savoir dans quelles conditions la communication peut être intégrée dans le fonctionnement des TPE de manière à soutenir leur développement sans devenir une contrainte. Cette interrogation invite à dépasser une vision idéale de la communication pour s'intéresser à des formes plus simples et adaptées à la réalité de ces structures.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser comment des pratiques régulières, simples et adaptées peuvent s'intégrer dans le quotidien des TPE, sans pour autant alourdir leur fonctionnement. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure ces pratiques peuvent constituer un appui concret pour l'entreprise, tant dans son organisation interne que dans ses relations externes.

Pour cela, il est nécessaire de comprendre les difficultés rencontrées par les TPE, mais aussi d'identifier les conditions et les éléments qui permettent à ces pratiques de soutenir leur développement.

4 Analyse théorique

Cette partie théorique propose un cadre d'analyse des enjeux de la communication dans les très petites entreprises. Elle s'appuie sur différents apports pour analyser à la fois les principes de la communication, les spécificités des TPE et les contraintes qui influencent leurs pratiques.

L'objectif est de s'interroger sur la manière dont ces éléments peuvent s'articuler dans des structures de petite taille, où la communication est souvent peu formalisée mais reste essentielle au fonctionnement de l'entreprise.

Cette analyse théorique permettra de faire le lien entre communication et développement, et d'examiner dans quelle mesure des pratiques simples et régulières, peuvent constituer une réponse adaptée aux réalités des TPE.

4.1 Les principes de la communication

L'école de Palo Alto explique que la communication est indissociable de la relation entre les individus et que même sans parole « on ne peut pas ne pas communiquer » (Watzlawick et al., 1967). Cette approche décrit l'importance des comportements de l'ensemble des intervenants, du contexte et de l'interprétation dans la manière dont les messages circulent. Dans les TPE, où les interactions sont immédiates, cette perspective permet de comprendre pourquoi les échanges informels jouent un rôle important dans la dynamique du travail.

Ce principe indissociable de la relation entre les individus peut s'exprimer dans les TPE par la présence de structuration informelle ne signifiant pas l'absence de communication, mais marque la prédominance d'échanges relationnels et informels.

4.1.1 La communication interne

La communication interne est un élément essentiel dans le fonctionnement quotidien d'une organisation. Dans les TPE, elle repose surtout sur des échanges directs et spontanés, liés à la proximité entre les membres de l'équipe et à la manière dont le travail s'organise au jour le jour.

Le chapitre « la communication interne » de Libaert soulignent plusieurs actions essentielles comme informer sur les décisions, clarifier les priorités, renforcer la cohésion ou encore faciliter la compréhension du travail de chacun. Selon « Les techniques de la communication interne », ces actions ne nécessitent pas des outils complexes, mais reposent plutôt sur des échanges réguliers, compréhensibles et adaptés à l'organisation (Décaudin, Igalens & Waller, 2013).

La communication interne ne doit pas être considérée comme un simple outil secondaire. Lorsqu'elle est structurée de manière adéquate, elle peut favoriser la motivation des collaborateurs, renforcer leur sentiment d'appartenance et améliorer la transparence au sein de l'entreprise. Des échanges réguliers entre les membres de l'équipe participent également à la création d'une dynamique de groupe positive, y compris dans les très petites entreprises, (Lehnisch, 2013).

Enfin, la communication permet également aux collaborateurs de mieux comprendre leur rôle et la logique générale de l'organisation (Décaudin, Igalens & Waller, 2013).

Dans les TPE, même si ces éléments ne sont pas toujours formalisés, ils apparaissent au travers des échanges spontanés du quotidien.

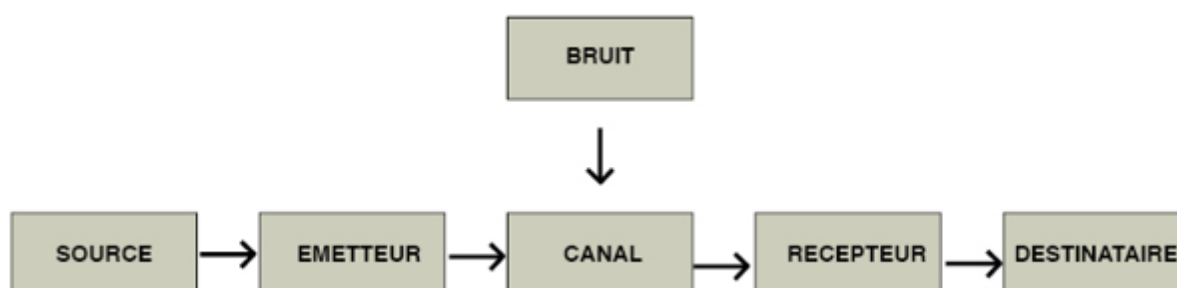
4.1.1.1 Comprendre comment les informations circulent

Dans les très petites entreprises, cette communication est généralement peu structurée et repose surtout sur l'oral et la proximité entre les membres de l'équipe.

Pour mieux comprendre ces échanges, le modèle de Shannon et Weaver est souvent utilisé. Leur modèle décrit la communication comme un processus comprenant un émetteur, un message, un canal et un récepteur tout en soulignant l'existence possible de perturbations ou « bruits » qui peuvent altérer la compréhension du message (Shannon & Weaver, 1949).

Dans les TPE, où les interactions se font souvent rapidement et de manière informelle, ces perturbations peuvent prendre la forme d'interruptions, d'informations incomplètes ou de consignes mal transmises.

Schéma de la communication selon Shannon et Weaver :



La communication interne dans les TPE est souvent réduite à sa dimension fonctionnelle, c'est à dire transmettre des consignes, coordonner les actions, résoudre des problèmes concrets.

Riom, Libaert et Adary (2010) insistent sur le fait que cette fonction est rarement isolée dans une petite structure, elle est diluée dans d'autres missions (administration, production, relations clients). Cela fragilise la continuité des échanges et nuit à la cohésion de l'équipe, en particulier dans des contextes de croissance ou de changement.

4.1.2 La communication externe : image, crédibilité et relations partenariales

La communication externe regroupe toutes les actions et messages destinés aux publics situés en dehors de l'organisation. Elle permet de présenter l'entreprise, de faire connaître ses activités et d'entretenir des relations avec son environnement. Même lorsqu'elle reste simple, elle joue un rôle important dans la manière dont l'entreprise est perçue et dans la qualité de ses relations avec les différents acteurs qui l'entourent (Libaert, 2014).

4.1.2.1 Les publics et relations externes

Une première manière de comprendre la communication externe consiste à s'intéresser aux publics auxquels elle s'adresse. La théorie des parties prenantes propose de considérer comme acteurs pertinents tous les individus ou groupes qui peuvent affecter ou être affectés par l'activité de l'entreprise. Cette approche montre que la communication externe ne concerne pas uniquement les clients, elle inclut aussi les partenaires, fournisseurs, institutions locales, banques ou encore la communauté environnante (Freeman, 1984).

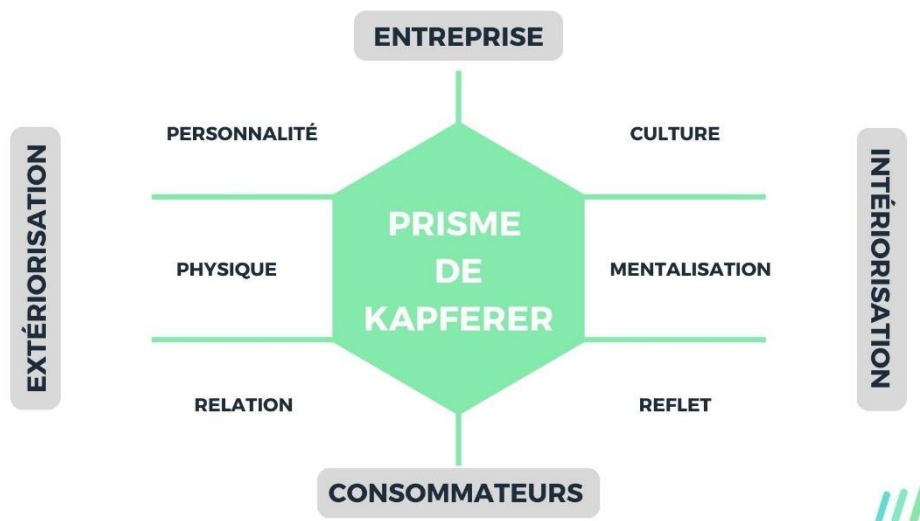
Dans les petites structures, ces relations sont souvent directes, personnalisées et reposent sur la proximité, ce qui donne une dimension relationnelle importante aux échanges.



4.1.2.2 L'identité et l'image

La communication externe s'intègre également dans un travail plus large autour de l'identité et de l'image de l'entreprise. L'identité correspond à ce que l'organisation souhaite montrer d'elle-même, c'est-à-dire ses valeurs, sa personnalité, son histoire ou encore sa manière de travailler. L'image quant à elle, renvoie à la perception que les publics ont réellement de l'entreprise. Ces deux dimensions bien que différentes sont étroitement liées. Les travaux consacrés à l'identité

de marque mettent en avant l'importance d'une certaine cohérence entre ce que l'entreprise exprime et ce que les publics perçoivent. Les actions externes contribuent progressivement à construire cette perception (Kapferer, 2001).



Même si la communication externe n'est pas toujours une priorité pour les TPE, elle joue néanmoins un rôle important pour leur développement sur le long terme. Elle aide à donner une image claire de l'entreprise, à rassurer les partenaires et à attirer de nouveaux clients. La communication corporate, c'est l'ensemble des actions qui mettent en valeur l'identité et les valeurs de l'entreprise auprès du public (Libaert, 2010). Dans les TPE, cette démarche est souvent faite sans vraiment être formalisée, mais elle peut passer par des actions simples comme être présent sur les réseaux sociaux, organiser des petits événements ou créer du contenu en ligne.

Ducret rappelle que de nombreux dirigeants de TPE hésitent à investir du temps dans la communication externe, faute de moyens ou de compétences spécifiques. Pourtant, même des actions modestes mais régulières peuvent renforcer la crédibilité de l'entreprise sur son marché (Ducret, 2016).

4.1.3 Conclusion de partie

Dans les TPE, la communication repose avant tout sur les relations entre les individus. Comme le souligne l'école de Palo Alto, elle est présente en permanence, même sans organisation définie et se fait principalement à travers des échanges directs entre les personnes.

En interne, ces échanges permettent d'organiser le travail et de coordonner les actions, mais leur manque de structuration peut entraîner des pertes d'information ou des incompréhensions. En externe, la communication permet de faire connaître l'entreprise (visibilité), de développer son image et de maintenir le lien avec ses clients, partenaires et autres parties prenantes.

Même lorsqu'elle reste simple et peu formalisée, la communication occupe une place importante dans le fonctionnement et le développement des TPE. Pour être réellement utile, elle doit toutefois être organisée de manière adaptée aux réalités de l'entreprise, sans devenir une contrainte supplémentaire. Trouver cet équilibre entre spontanéité et organisation constitue l'un des principaux enjeux de la communication dans les TPE.

Les spécificités organisationnelles des TPE

Les très petites entreprises présentent des caractéristiques organisationnelles particulières qui influencent fortement leur fonctionnement quotidien et donc leur manière de communiquer. Leur taille réduite, la polyvalence des rôles et la proximité entre les membres de l'équipe créent une configuration différente de celle des organisations plus grandes.

4.1.4 Le rôle central du dirigeant

L'organisation des TPE est caractérisée par une forte centralisation du pouvoir de décision entre les mains du dirigeant (Ducret, 2016). Cette absence de structure intermédiaire force le chef d'entreprise à cumuler les rôles (opérationnel, stratégique, relationnel). L'auteur souligne que cette polyvalence extrême a un impact direct sur l'organisation de la communication : il devient difficile pour le dirigeant de mettre en place des circuits d'information réguliers et formalisés. Cependant, Ducret insiste sur le fait que l'intégration d'outils de communication simples (supports visuels, newsletters, outils numériques) peut significativement améliorer la gestion de l'information et la fluidité des échanges, même sans structure hiérarchique complexe.

4.1.5 Les conséquences de la polyvalence sur les modes d'échange

Torrès et Jaouen prolongent cette analyse en expliquant comment ce management de proximité, propre aux TPE, se traduit concrètement dans les échanges quotidiens. Ce mode de gestion, où le dirigeant assure à la fois la technique, les décisions et les relations humaines, favorise naturellement une communication verbale, directe et informelle. Si cette immédiateté est un atout, elle comporte également des risques organisationnels. En effet, en l'absence de structures intermédiaires clairement établies, l'information circule principalement du dirigeant vers les

collaborateurs (communication descendante), ce qui peut engendrer des blocages ou une mauvaise transmission. Plus important encore, les auteurs suggèrent que ce manque de canaux d'échange variés peut limiter l'initiative et l'autonomie des membres de l'équipe (Torrès & Jaouen, 2019).

4.1.6 Entre informalité et structuration

Dans les très petites entreprises, la manière de communiquer est fortement influencée par la structure même de l'organisation. Comme les équipes sont réduites et que chacun occupe souvent plusieurs rôles à la fois, les échanges dépendent beaucoup des personnes présentes et des responsabilités qu'elles assument au quotidien. Cette configuration crée un environnement où la communication repose avant tout sur la coordination des tâches et les ajustements permanents entre les membres de l'équipe (Joly, 2009).

Une des grandes caractéristiques de la communication dans les TPE est son informalité. Joly explique que dans les petites structures, la communication se fonde souvent sur des échanges spontanés, sans véritable planification ni stratégie explicite (Joly, 2009).

Avec le temps, certaines habitudes peuvent progressivement s'installer et devenir de véritables pratiques régulières de communication. Ces pratiques peuvent prendre la forme de brefs échanges, de messages récurrents, d'une mise à jour hebdomadaire ou de moments dédiés à l'information. Même si ces routines restent simples, elles offrent un repère commun et facilitent la circulation des informations dans l'entreprise (Ducret, 2016).

Riom, Libaert et Adary expliquent qu'il est important de structurer petit à petit la communication, même dans les très petites entreprises. Il ne s'agit pas de créer un service complet, mais de mettre en place des habitudes simples comme des réunions régulières, un tableau d'affichage pour l'équipe, des outils partagés ou un minimum de publications sur les réseaux sociaux. Même si cela reste basique, ces pratiques aident à mieux gérer les informations et à clarifier la répartition des tâches au quotidien. Elles offrent ainsi un premier cadre sur lequel l'équipe peut s'appuyer (Riom, Libaert et Adary, 2010).

L'un des éléments importants pour distinguer une action ponctuelle d'une pratique régulière est sa répétition dans le temps. Une action isolée ne suffit pas à structurer la communication. C'est la récurrence qui crée un rythme commun et permet à l'équipe de mieux anticiper les échanges. Dans les TPE, cette structuration apparaît souvent naturellement, au fur et à mesure que certaines habitudes s'ancrent dans le quotidien et qu'un rythme collectif se forme.

4.1.7 Les freins et limites de la communication en TPE

Les très petites entreprises rencontrent plusieurs freins lorsqu'il s'agit de structurer leur communication.

Le manque de temps constitue l'un des principaux freins à la communication dans les TPE. Le dirigeant est souvent impliqué dans de nombreuses tâches et doit gérer plusieurs responsabilités en même temps, ce qui lui laisse peu de temps pour réfléchir à sa communication ou la planifier (Torrès & Jaouen, 2019). Celle-ci est alors souvent gérée en fonction des besoins ou des urgences du moment.

Les compétences en communication représentent également une difficulté pour certains dirigeants. Comme le souligne Ducret, les dirigeants de TPE ne disposent pas toujours de formation spécifique dans ce domaine, ce qui rend difficile la mise en place d'une stratégie ou l'utilisation d'outils adaptés, (Ducret, 2016). La communication repose alors principalement sur l'intuition ou l'expérience personnelle. Cette idée est également développée par Libaert, qui insiste sur l'importance de maîtriser les principes de communication pour structurer des actions cohérentes (Libaert, 2014).

Les ressources financières limitées peuvent également compliquer la mise en place d'actions de communication. Face aux nombreux besoins de l'entreprise, les dépenses liées à la communication ne sont pas toujours considérées comme prioritaires et passent souvent après d'autres investissements jugés plus urgents (Ducret, 2016).

À cela s'ajoute le poids du quotidien. Dans les TPE, les dirigeants consacrent une grande partie de leur temps à gérer les clients, la production ou les imprévus. Cette réalité laisse peu de place à la prise de recul et à la planification, notamment lorsqu'il s'agit de communication (Torrès & Jaouen, 2019).

Enfin, l'informalité des échanges constitue à la fois une caractéristique et une limite des TPE. La communication repose principalement sur des interactions directes et spontanées, ce qui peut entraîner des pertes d'information ou un manque de coordination (Joly, 2009). Riom, Libaert et Adary soulignent que l'absence de formalisation peut fragiliser la circulation de l'information, en particulier lorsque l'entreprise se développe (Riom, Libaert et Adary, 2010).

Ces différents freins permettent de comprendre pourquoi la communication reste souvent peu structurée dans les TPE, malgré son rôle potentiel dans le développement de l'entreprise. Ils ne sont pas les seuls, mais font partie de ceux qui sont le plus souvent cités dans la littérature.

Ces freins ne sont toutefois pas les seuls à influencer la communication dans les TPE. D'autres éléments peuvent également intervenir, comme la culture de l'entreprise, le secteur d'activité ou encore certaines résistances au changement au sein de l'équipe.

4.1.8 Conclusion de partie

Les éléments analysés montrent que la communication dans les TPE est fortement liée à leur mode de fonctionnement. Elle repose sur des échanges directs, souvent peu formalisés, et doit composer avec des contraintes importantes, notamment en termes de temps, de compétences, de budget ou encore de priorité.

Ces spécificités expliquent pourquoi la communication reste difficile à structurer, malgré son rôle dans le développement de l'entreprise. Elle est à la fois nécessaire et parfois perçue comme une charge supplémentaire dans le quotidien des dirigeants.

La question ne se limite pas à savoir s'il faut communiquer, mais plutôt comment le faire de manière adaptée. Cela amène à s'interroger sur des formes de communication simples et régulières, capables de s'intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise sans en perturber l'équilibre.

4.2 La stratégie

Pour que la communication puisse soutenir le développement d'une TPE, elle nécessite un minimum d'organisation et ne peut pas rester uniquement implicite ou improvisée. Cela amène à s'intéresser à la notion de stratégie de communication et à sa mise en œuvre. Dans les TPE, les outils utilisés doivent rester simples et accessibles, afin de pouvoir s'intégrer dans le quotidien sans alourdir le fonctionnement.

4.2.1 Définir une stratégie de communication

La stratégie de communication ne se résume pas à un document formel ou à une succession d'étapes techniques. Elle correspond avant tout à une orientation générale, à des choix cohérents qui permettent de donner une direction aux actions de communication.

Définir une stratégie signifie déterminer ce que l'entreprise souhaite exprimer, auprès de quels publics et dans quel objectif. Il s'agit d'assurer une cohérence entre l'identité de l'entreprise, ses priorités et les messages diffusés.

Dans les TPE, la difficulté ne vient pas seulement de la mise en place d'une stratégie de communication. Elle concerne aussi la manière dont cette notion est comprise. Beaucoup de

dirigeants n'ont pas de formation en communication et gèrent leurs actions en fonction de leur expérience, de leurs besoins ou des priorités du moment.

Cela ne veut pas dire qu'ils communiquent sans objectif. Leurs actions sont souvent guidées par leur vision de l'entreprise, leurs valeurs ou ce qu'ils souhaitent développer. Cependant, ces éléments ne sont pas toujours clairement définis ou formalisés.

Pour mieux structurer leur communication, il est donc utile que les dirigeants prennent le temps de réfléchir à ce qu'ils veulent transmettre, aux valeurs qu'ils souhaitent mettre en avant et aux objectifs qu'ils cherchent à atteindre. Ces repères peuvent ensuite les aider à donner davantage de cohérence à leurs actions de communication.

Sans ces repères, la communication risque de rester principalement guidée par les urgences du quotidien et de perdre en cohérence sur le long terme.

4.2.2 La vision et les valeurs comme fondement de la communication

Il apparaît difficile de construire une communication cohérente sans avoir, au préalable, défini une vision et des valeurs pour l'entreprise. En effet, ces éléments constituent une base essentielle qui permet de donner une direction aux actions et d'assurer une certaine continuité dans les messages diffusés.

La communication ne consiste pas uniquement à transmettre des informations, mais aussi à exprimer une identité. Sans cette base, les actions de communication risquent d'être dispersées, peu lisibles et parfois contradictoires.

Comme le souligne Kapferer, l'identité d'une organisation joue un rôle central dans la construction de son image. La communication permet alors de traduire cette identité auprès des différents publics, en assurant une cohérence entre ce que l'entreprise souhaite montrer et ce qui est perçu (Kapferer, 2001).

La vision permet de définir une direction à long terme, tandis que les valeurs traduisent la manière dont l'entreprise souhaite agir et se positionner. Ensemble, elles servent de repères pour orienter les choix de communication et guider les actions mises en place.

Dans les très petites entreprises, ces éléments sont très peu formalisés. Ils peuvent exister de manière implicite, à travers la manière de travailler du dirigeant ou la culture de l'entreprise.

Les identifier, même de manière simple, peut faciliter la mise en place d'une communication plus cohérente, plus structurée et plus efficace.

4.2.3 La routine

Le passage d'une communication « subie », dictée par l'urgence et l'imprévisibilité, à une communication « stratégique » constitue un enjeu majeur pour le développement des TPE. Cette transition repose sur l'institutionnalisation de pratiques régulières, ou « routines », qui permettent d'ancrer la communication dans le fonctionnement systématique de la structure.

4.2.3.1 *La routine comme réducteur d'incertitude et de charge cognitive*

En nous appuyant sur la théorie des ressources de Marchesnay, le dirigeant de TPE évolue fréquemment dans une « gestion de survie » où l'imprévu domine. Dans ce contexte, la routine peut être définie comme l'institutionnalisation de micro-actions régulières visant à transformer une activité complexe en un automatisme. L'instauration de rendez-vous fixes tels qu'un briefing hebdomadaire ou une planification récurrente sur les réseaux sociaux permet de réduire le stress lié à l'incertitude. En automatisant le calendrier et les modalités d'exécution, le dirigeant optimise ses ressources temporelles et libère une charge cognitive précieuse pour se concentrer sur la pertinence du message plutôt que sur la contrainte de sa mise en œuvre.

4.2.3.2 *La routine comme créatrice de proximité et gage de crédibilité*

Selon Olivier Torrès, la force distinctive de la TPE réside dans sa « proximité », qu'elle soit affective, relationnelle ou géographique. Toutefois, cette proximité ne peut se pérenniser par des interventions isolées, irrégulières ou rare. Elle nécessite une répétition qui installe l'entreprise dans le quotidien de ses parties prenantes (Torrès, 2015).

La régularité agit ici comme un renforcement de la confiance. Pour Thierry Libaert, la crédibilité d'une organisation repose sur la cohérence et la durée. Une communication imprévisible ou manquante de constance peut renvoyer une image d'instabilité ou de manque de professionnalisme. À l'inverse, l'institutionnalisation d'une routine communicationnelle transforme la relation, la cible ponctuelle devient un membre d'une communauté engagée, sécurisée par la présence constante et prévisible de l'entreprise.

4.2.3.3 *L'IA et le numérique, le moteur de la régularité sans contrainte*

Les outils numériques et l'intelligence artificielle apparaissent comme des leviers essentiels. Ils permettent de maintenir cette routine sans exiger un effort humain disproportionné. En automatisant la diffusion et en centralisant les données, ces technologies agissent comme une

prothèse organisationnelle, facilitant la régularité tout en préservant le lien de proximité propre à la petite structure (Torrès, 2015).

4.2.3.4 Limites et vigilance stratégique

Cette recherche de régularité comporte des risques. L'automatisation ne doit pas mener à une communication mécanique ou déshumanisée, ce qui briserait la proximité relationnelle évoquée précédemment. La routine ne doit pas devenir une « coquille vide » administrative, mais rester un outil de pilotage au service d'une intention claire.

4.2.3.5 Utilisation d'un modèle SMART

La notion SMART est un outil incontournable pour structurer les objectifs. Elle est le complément indispensable de la routine. Si la routine détermine le « quand », la méthode SMART définit le « quoi » et le « comment ».

SMART est l'acronyme de **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éaliste, **T**emporel

Dans une TPE, il n'est pas utilisé de manière formelle ou complète, car cela demanderait trop de temps et de ressources.

Concrètement, un objectif doit être :

- Clair et précis, pour que tout le monde comprenne ce qu'il faut faire
- Concret et observable, même avec des indicateurs simples
- Atteignable, en fonction du temps et des moyens disponibles
- En lien direct avec l'activité de l'entreprise
- Inscrit dans le court terme, pour rester réaliste et facilement adaptable

Pour l'adapter à la réalité des TPE, il est préférable que les dirigeants en retiennent surtout les principes essentiels.

Dans ce contexte, le modèle SMART ne sert pas de cadre strict, mais plutôt de guide. Il permet de structurer la réflexion sans alourdir le fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, les TPE privilégient des objectifs simples et utiles au quotidien, comme augmenter le nombre de demandes de devis ou améliorer la communication interne, plutôt que de définir des objectifs trop larges ou trop théoriques.

4.2.4 Le leadership

Le leadership est défini comme :

« En premier lieu, le leadership de droit fait référence au lien de subordination induit par le contrat de travail qui lie un employé à son patron.

En second lieu, le leadership de fait est plus informel et l'influence du leader peut résulter de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet. Dans cette optique, le leader inspirant exerce une influence forte sur le groupe de façon quasi-naturelle : cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux à son talent, à son allure générale et à son charisme, ou encore au respect de certaines traditions. » (Plane, 2015).

Dans les très petites entreprises, le leadership prend une place particulièrement importante. Comme il y a peu de niveaux hiérarchiques, le dirigeant est au centre de tout. Il prend les décisions, organise le travail, mais il influence aussi directement la manière dont les personnes communiquent entre elles.

Concrètement, cela veut dire que la communication dépend beaucoup de lui. Dans la plupart des TPE, il n'y a pas de service communication ni de plan structuré. La façon de communiquer repose donc sur ses habitudes, sa manière de fonctionner et l'importance qu'il accorde (ou non) à la communication.

Par exemple, un dirigeant qui prend le temps d'échanger avec son équipe, de faire des points réguliers ou de clarifier les informations va naturellement instaurer une communication plus fluide et plus organisée. À l'inverse, si la communication n'est pas une priorité, les échanges restent souvent informels, parfois désorganisés, et certaines informations peuvent se perdre.

Les travaux sur le leadership montrent justement que le leader a un rôle d'influence sur le fonctionnement du groupe. Il ne fait pas seulement appliquer des décisions, il donne aussi une direction, une manière de travailler et de collaborer.

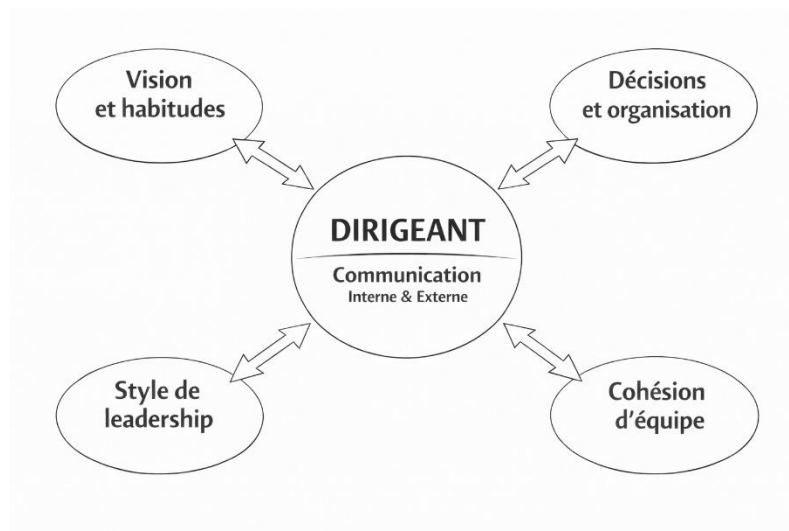
Dans ce sens, il joue un rôle important dans la structuration (ou non) des pratiques de communication. Il peut encourager des échanges réguliers, créer des habitudes, ou au contraire laisser la communication se faire uniquement au jour le jour.

On peut aussi faire le lien avec les travaux de Follett, qui montrent que le leadership ne repose pas uniquement sur l'autorité, mais aussi sur la capacité à coordonner et à rassembler les membres d'une équipe (Follett, 1920). Dans une TPE, cette idée est très concrète, puisque le dirigeant agit comme un point central qui relie les informations et les personnes.

De la même manière, Lewin explique que le style de leadership influence directement le fonctionnement d'un groupe, notamment le climat de travail et les échanges. Un leadership plus

participatif favorise la communication et l'implication, tandis qu'un leadership plus autoritaire peut limiter les échanges (Lewin, 1939).

Dans le cadre de ce mémoire, le leadership apparaît donc comme un élément clé pour comprendre comment la communication s'intègre dans les TPE. Ce n'est pas seulement une question d'outils ou de stratégie, mais aussi une question de posture du dirigeant.



4.2.4.1 *Le situationnel leadership*

Le leadership situationnel repose sur une idée simple, le dirigeant ou responsable d'équipe adapte son style de management en fonction du niveau de compétence et d'autonomie de ses collaborateurs face à une tâche spécifique (Hersey & Blanchard, 1969).

Il constitue l'adaptation du style de leadership en fonction du niveau de développement du collaborateur face à une tâche.

Concrètement, cela signifie qu'il ne communique pas de la même manière avec tout le monde.

- Avec un collaborateur débutant, le dirigeant aura tendance à donner des consignes plus précises et à communiquer de manière plus directive
- Avec un collaborateur plus expérimenté, il pourra laisser plus d'autonomie et favoriser des échanges plus ouverts

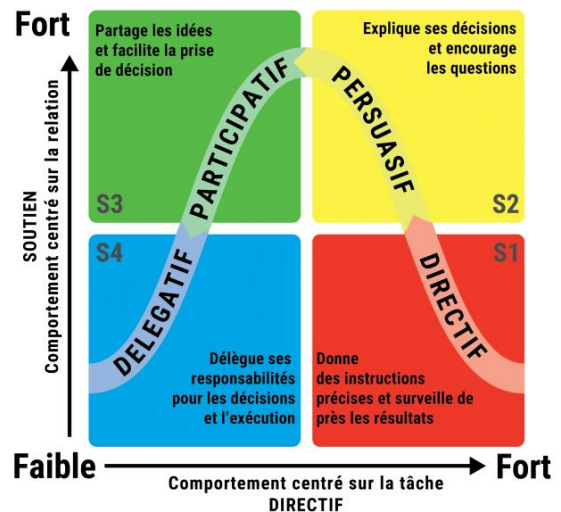
Dans une TPE, cette adaptation est particulièrement importante car les équipes sont petites et les échanges sont directs. La communication dépend donc fortement de la manière dont le dirigeant ajuste son comportement.

Cela a un impact concret sur la circulation de l'information :

- Une communication trop directive peut limiter les échanges
- À l'inverse, une communication plus participative peut encourager l'implication et le partage d'informations

Ainsi, le leadership ne se limite pas à organiser le travail, il influence directement la manière dont les pratiques de communication se développent dans l'entreprise.

La mise en place de pratiques régulières de communication dépend aussi de la capacité du dirigeant à adapter son style, en fonction du niveau de développement des personnes et des situations.



4.2.5 Le plan de communication

Si la stratégie représente l'orientation générale, le plan de communication représente lui, la traduction opérationnelle. Les auteurs expliquent qu'il vise à transformer une intention stratégique en actions concrètes, planifiées et réalistes. Dans les grandes structures, il prend la forme d'un document de référence qui guide les choix à effectuer, les priorités à définir et les moyens à utiliser (Libaert, 2023).

Dans les TPE, la mise en place d'un plan de communication ne peut s'inscrire dans une logique idéale et fortement formalisée. Elle repose davantage sur une approche pragmatique, fondée sur la priorisation des actions, une formalisation minimale et la mise en place de routines simples. L'objectif n'est pas de couvrir l'ensemble des dimensions de la communication, mais d'assurer une cohérence et une régularité suffisantes, compatibles avec les contraintes propres à ces petites structures.

Dans les modèles classiques idéaliste, le plan de communication suit généralement plusieurs étapes, allant de l'analyse de la situation à l'évaluation des actions mises en place.

Un plan de communication ne s'improvise pas. Pour être efficace, il nécessite une réflexion préalable et une prise de recul. Il permet de structurer les idées, de coordonner les actions,

d'éviter l'improvisation, de mieux répartir les ressources et de garantir une cohérence dans les messages diffusés (Libaert, 2010).

Ce modèle repose sur une certaine disponibilité en temps, en ressources et en compétences. Il suppose également une capacité à formaliser les objectifs et à prendre du recul sur les pratiques existantes.

Or, dans les TPE, ces conditions sont rarement réunies. L'élaboration d'un plan de communication détaillé peut donc apparaître comme trop complexe ou difficilement applicable par rapport aux capacités de la structure, il faut donc penser à des alternatives plus adaptées.

4.2.6 L'adaptation du plan de communication pour les TPE

L'approche proposée par Thierry Libaert peut être adaptée à des structures plus petites, comme les TPE, à condition d'être simplifiée. Dans ce cadre, le plan de communication ne disparaît pas, mais il est allégé et ajusté à la réalité du terrain.

4.2.6.1 *La recherche de la cohérence plutôt que de la complexité*

Dans les structures de petite taille, le plan de communication doit avant tout servir à éviter la dispersion. Comme le dirigeant cumule souvent les fonctions, Libaert suggère de se concentrer sur l'essentiel : une structuration minimale qui garantit que l'identité de marque reste stable malgré le manque de temps. Il ne s'agit pas de produire un document de 50 pages, mais d'avoir un "fil conducteur" clair.

4.2.6.2 *La simplification des étapes*

Comme le souligne Thierry Libaert, le choix des supports doit être adapté aux ressources disponibles. Dans une TPE, cela peut se traduire par le fait de privilégier un nombre limité de canaux, mais bien maîtrisés, plutôt que de multiplier les outils sans pouvoir les gérer correctement. Par exemple, privilégier un seul réseau social bien géré plutôt que quatre à l'abandon.

4.2.6.3 *L'équilibre entre intuition et formalisation*

Le dirigeant de TPE fonctionne souvent à l'intuition. L'adaptation proposée par Libaert consiste à objectiver cette intuition. En posant par écrit ne serait-ce que les principes de base (Qui sommes-nous ? Que voulons-nous dire ? À qui ?), le dirigeant de TPE peut clarifier ses idées, structurer plus facilement ses actions et donc réduire sa charge mentale. La planification devient alors un outil de gain de temps, une fois le cadre fixé, les décisions quotidiennes deviennent automatiques et cohérentes, évitant ainsi le mode "pompier" ou la gestion dans l'urgence.

4.2.7 Conclusion de partie

Dans les TPE, la stratégie et le plan de communication ne peuvent pas être appliqués de manière standard. Leur mise en œuvre est souvent limitée ce qui rend difficile l'utilisation des modèles classiques tels quels.

Cela amène à repenser la stratégie et le plan de communication dans une logique plus simple et plus adaptée. Plutôt que de suivre des modèles complexes, les TPE privilégient une approche pragmatique, centrée sur quelques repères essentiels, tels que la clarté des messages, l'identification des publics et la régularité des actions.

La manière de communiquer du dirigeant et son style de leadership influencent directement la mise en place de pratiques cohérentes et adaptées, capables de soutenir le développement de l'entreprise sans alourdir son fonctionnement.

4.3 La RSE comme cadre de cohérence pour la communication des TPE

L'UCM (Union des Classes Moyennes), propose de définir la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme suit : « c'est un concept d'intégration volontaire de la responsabilité des entreprises vis-à-vis des impacts de leurs décisions, activités et relations avec leurs parties prenantes sur la société et l'environnement. Il se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable. »

Une dimension supplémentaire apparaît dans la définition de la RSE selon la norme ISO 26000 qui définit la RSE comme : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. »

Cette deuxième définition est complémentaire à la première car elle intègre la notion de santé et de bien-être de la société, absente dans celle de l'UCM.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peut servir de repère pour structurer certaines pratiques de communication autour des valeurs, des engagements et du positionnement de l'entreprise. Même si elle est souvent associée aux grandes entreprises, Berger-Douce explique que les TPE peuvent elles aussi adopter des démarches relevant de la RSE, mais de manière plus simple et moins formalisée (Berger-Douce, 2014).

Dans les TPE, ces démarches se traduisent souvent par des actions simples déjà présentes dans le quotidien de l'entreprise : travailler avec des fournisseurs locaux, veiller au bien-être des collaborateurs, participer à la vie locale, limiter le gaspillage ou encore entretenir une relation de proximité avec les clients. Les dirigeants ne les identifient pas toujours comme des actions de RSE, mais elles reflètent malgré tout certaines valeurs et certains engagements de l'entreprise.

La communication permet alors de mettre en avant ces pratiques et les valeurs qui les accompagnent. Cependant, pour être crédible, elle doit rester cohérente avec la réalité de l'entreprise. Comme le souligne Libaert, une communication responsable repose sur un alignement entre ce que l'entreprise dit et ce qu'elle fait réellement. Sans cette cohérence, la communication risque d'être perçue comme artificielle ou peu crédible.

Pour les TPE, mettre en avant des engagements concrets et réellement appliqués peut contribuer à renforcer la confiance des clients, des partenaires et des autres parties prenantes. Cela permet également de soutenir une image de proximité et de donner davantage de cohérence à l'identité de l'entreprise. Toutefois, ces démarches doivent rester adaptées aux moyens dont disposent les TPE et ne pas devenir une contrainte supplémentaire.

La RSE peut donc être vue non pas comme une démarche à ajouter au fonctionnement de l'entreprise, mais comme une manière de donner plus de sens et de cohérence à certaines pratiques déjà présentes dans le quotidien des TPE.

La RSE ne porte pas toujours ce nom mais peut se retrouver dans l'entreprise à travers trois dimensions :

- Le pilier social : bien-être des quelques salariés, polyvalence, formation continue et équilibre vie professionnelle et vie privée
- Le pilier environnemental : gestion des déchets, économies d'énergie, choix des fournisseurs locaux (circuits courts)
- Le pilier économique/sociétal : loyauté des pratiques, ancrage dans la vie associative locale et éthique des affaires

La RSE est souvent implicite dans les TPE mais est vécue au travers des valeurs et pratiques au quotidien.

4.4 L'impact du numérique et de l'IA : nouveaux leviers pour les TPE

La transformation numérique de la TPE ne se résume pas à l'émergence et au développement de l'Intelligence artificielle (IA). La TPE survit par sa capacité d'adaptation et le numérique est aujourd'hui l'outil principal de cette adaptation. Le défi est de renforcer les acquis numériques (visibilité, gestion de données...) pour permettre à l'IA de devenir un levier de développement et de performance.

Le numérique et l'IA ne sont pas considérés comme un accessoire de gestion de l'entreprise mais comme un système de gestion élaboré qui révolutionne la gestion de la TPE. L'IA redistribue les cartes dans le monde de l'entreprise en redéfinissant la capacité d'action des TPE. Autrefois, ce potentiel était réservé aux grandes entreprises. Les nouvelles technologies ne sont plus exclusivement réservées à de grandes entreprises.

4.4.1 La numérisation comme rempart contre l'isolement de la TPE

Selon Marchesnay, les TPE connaissent souvent un certain isolement stratégique : le dirigeant prend fréquemment les décisions seul, dispose de peu d'informations structurées et échange moins facilement avec son environnement. Le numérique peut réduire cet isolement grâce à des outils collaboratifs et à des plateformes de gestion comme le cloud ou les ERP simplifiés. Deux éléments permettent de sortir de cet isolement :

- La structuration de l'information : avant même de parler d'IA, la numérisation des processus permet de passer d'une mémoire purement orale et centralisée sur le dirigeant à une mémoire organisationnelle partagée.
- L'indépendance opérationnelle : le numérique offre à la TPE des outils d'auto-suffisance (logiciels de création graphique, plateformes d'e-mailing...) qui réduisent sa dépendance envers des prestataires externes coûteux.

4.4.2 La proximité hybride : présence physique et omniprésence digitale

Selon Torrès, la force d'une TPE repose sur son potentiel relationnel, son identité et sa proximité géographique avec ses clients. Le numérique vient alors renforcer cette proximité en prolongeant la relation au-delà du point de vente physique. Cela montre que, dans les TPE, le numérique ne remplace pas la relation humaine mais vient plutôt soutenir une proximité déjà existante, (Torrès, 2015).

Ainsi, le magasin ou l'entreprise physique se prolonge aujourd'hui par un site web ou une fiche Google. Cette présence numérique ne sert pas uniquement à faire de la publicité. Elle permet

aussi de maintenir la relation avec les clients en dehors des heures d'ouverture. Dans le cas des TPE, cette continuité est particulièrement importante car la relation client repose souvent sur la confiance et la proximité.

De plus, le numérique contribue à maintenir ce que Torrès appelle une « proximité affective » avec le client grâce à des échanges réguliers et personnalisés. Cette idée rejoint directement la question des pratiques régulières de communication. Ce ne sont pas forcément des actions complexes qui renforcent la relation, mais plutôt la répétition de contacts simples et continus. Cette relation constitue aussi une base importante avant toute automatisation liée à l'IA.

Dans les TPE, le dirigeant s'appuie souvent sur son observation du terrain. Il est en contact direct avec les collaborateurs, les clients ou encore les activités de l'entreprise, ce qui lui permet de repérer rapidement ce qui fonctionne ou ce qui pose problème. Cette proximité correspond au management de proximité décrit par Torrès, où le dirigeant reste fortement impliqué dans le quotidien et les activités opérationnelles de l'entreprise.

Dans cette logique, les outils numériques associés à l'IA permettent d'élargir ce « regard » et de conserver une certaine proximité relationnelle, même à distance.

Progressivement, l'omniprésence digitale devient stratégique dans la relation client. L'entreprise peut rester présente de manière continue et être accessible à tout moment et depuis n'importe quel endroit. Cette évolution peut représenter un avantage pour les TPE en renforçant leur visibilité malgré leurs ressources limitées.

Selon Cardon, la culture numérique impose d'être visible sur plusieurs plateformes pour exister dans les algorithmes. La TPE cherche donc à être présente partout où le client peut se trouver, notamment sur les réseaux sociaux, les messageries instantanées ou les moteurs de recherche. Les travaux de Cardon complètent ainsi ceux de Torrès puisque Torrès insiste davantage sur la proximité relationnelle alors que Cardon met davantage en avant les logiques de visibilité imposées par le numérique.

Dès lors, l'IA transforme une présence numérique passive en une interaction plus dynamique et permanente. Elle permet notamment d'automatiser certains échanges ou contenus, ce qui peut aider les TPE à communiquer plus régulièrement malgré le manque de temps.

Enfin, cette omniprésence digitale ne sert pas uniquement à être visible. Elle permet aussi de créer une proximité affective en apparaissant régulièrement dans le flux numérique des clients. L'entreprise s'intègre ainsi progressivement dans leur quotidien. Toutefois, cette recherche de

visibilité permanente peut aussi devenir une contrainte pour les TPE si elle demande trop de temps, de contenu ou d'investissement. L'enjeu semble donc être de trouver un équilibre entre proximité, régularité et contraintes opérationnelles.

4.4.3 L'IA pour se défaire des contraintes des ressources

Selon Marchesnay, la forte centralisation autour du dirigeant ainsi que la recherche de pérennité plutôt que de croissance maximale, qu'il qualifie de « gestion de survie », expliquent pourquoi la communication passe souvent au second plan dans les TPE, faute de temps.

L'utilisation de l'IA générative permet de réduire certaines contraintes de ressources en automatisant la création de contenus. Des tâches qui demandent habituellement beaucoup de temps peuvent ainsi être réalisées plus rapidement, ce qui facilite une communication plus régulière et presque immédiate. L'IA permet également de limiter le recours à des prestataires externes souvent coûteux, ce qui réduit la contrainte financière pour les TPE. Elle peut donc aider les entreprises à communiquer davantage malgré un manque de temps, de budget ou de compétences créatives.

Cependant, cette automatisation peut aussi entraîner une standardisation des messages et faire perdre à l'entreprise une partie de sa personnalité et de son identité. Or, cette identité représente souvent un avantage important pour les TPE. Libaert insiste donc sur l'importance d'une validation humaine des contenus générés par l'IA afin de garantir une communication de qualité, transparente et éthique. Il parle alors d'une IA « augmentée », où l'outil technologique reste encadré par l'humain.

4.4.4 Algorithmes et confiance : le défi de la visibilité

Cardon explique que nos sociétés évoluent vers une « culture numérique ». Aujourd'hui, la visibilité et la popularité sont de plus en plus déterminées par des algorithmes, c'est-à-dire des systèmes informatiques qui classent et mettent en avant les contenus. La logique des algorithmes prend donc une place importante dans la manière dont les entreprises sont visibles en ligne (Cardon, 2019)

Pour la TPE, l'équilibre réside dans la maîtrise de ses outils de base. Comprendre comment le numérique hiérarchise l'information est un préalable à l'IA. Une TPE doit d'abord maîtriser son identité numérique (SEO, réseaux sociaux) pour que l'IA puisse ensuite optimiser ses contenus.

Les données sont la matière première de l'IA. La transition numérique consiste d'abord à récolter et organiser proprement ses données clients (RGPD, fichiers CRM...), comme le préconise la rigueur de gestion nécessaire à la pérennité.

4.4.4.1.1 4.4.3.1 L'éthique numérique : le filtre de la confiance

Selon Libaert, l'enjeu des TPE est de ne pas s'invisibiliser dans ce flux. Mais pas au dépend de la crédibilité. La confiance se raréfie dans un monde où l'IA génère et nous inonde de contenus.

Enfin, Libaert insère une dimension critique : la technologie ne doit pas masquer l'identité (Libaert, 2025).

Une communication numérique efficace en TPE est une communication simple et directe. Le "bruit numérique" généré par une utilisation excessive d'outils (IA comprise) peut brouiller le message de l'entreprise.

Libaert et Cardon convergent sur l'idée que le numérique doit être au service de la vérité. Pour la TPE, l'enjeu est d'utiliser le numérique pour prouver ses engagements (RSE, origine des produits) plutôt que pour créer une image artificielle.

4.4.5 Conclusion de partie

Dans cette perspective, le numérique constitue le socle (l'infrastructure, la donnée, la présence) tandis que l'IA constitue le levier (l'accélération, l'optimisation). Sans une base numérique saine, l'IA risque de produire une communication "hors-sol" qui contredirait la spécificité de proximité de la TPE défendue par Torrès.

En croisant les travaux des différents auteurs, l'IA se révèle être une solution aux faiblesses structurelles des TPE. Machesnay met en lumière le manque de moyens, Libaert et Cardon soulève l'importance d'être vigilant sur la vérité du message et la compréhension des algorithmes. Torrès, invite à utiliser le numérique pour développer les qualités relationnelles uniques des TPE et non imiter les grands groupes.

4.5 Lien théorique entre communication et développement

Dans les TPE, la manière de communiquer influence directement le fonctionnement de l'entreprise et sa capacité à évoluer. Elle ne se limite pas à la simple transmission d'informations, mais s'inscrit dans l'ensemble des échanges qui structurent l'activité au quotidien et participent à l'organisation, à la coordination et au développement de l'entreprise.

Dans un premier temps, la communication contribue à un développement qualitatif. En interne, elle permet de mieux organiser le travail, de clarifier les priorités et de renforcer la cohésion entre les membres de l'équipe. Des échanges réguliers facilitent la compréhension des tâches, limitent les erreurs et améliorent la coordination. En externe, la communication permet de construire une image cohérente, de rassurer les clients et de renforcer la relation de confiance. Cette relation est particulièrement importante dans les TPE, où la proximité avec le client constitue souvent un avantage. Ces éléments contribuent à stabiliser l'activité et à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise.

Dans un second temps, la communication peut également avoir un impact sur le développement quantitatif. Une meilleure visibilité permet d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter les opportunités commerciales. Des échanges réguliers avec les clients permettent également de renforcer leur fidélité et d'encourager leur retour vers l'entreprise. Cette fidélisation peut contribuer à maintenir une activité plus stable dans le temps. En interne, une communication plus claire facilite l'organisation du travail, limite certaines erreurs et permet parfois de gagner du temps au quotidien.

Le lien entre communication et développement ne se traduit donc pas uniquement par des résultats immédiats. Il passe aussi par une série d'effets plus progressifs qui, mis bout à bout, participent au bon fonctionnement et à l'évolution de l'entreprise. La communication agit à la fois sur l'organisation interne, la relation avec les clients et la visibilité de l'entreprise. Dans les TPE, ce lien semble d'autant plus important que ces structures reposent sur des relations directes et sur une gestion de proximité.

4.6 Conclusion de l'analyse théorique

L'analyse théorique montre que la communication occupe une place importante dans le fonctionnement et le développement des très petites entreprises, même lorsqu'elle n'est pas formalisée. Dans ces structures, elle repose principalement sur des échanges directs, souvent informels, liés à la proximité entre les individus et au rôle central du dirigeant.

L'analyse de la littérature montre que la communication ne sert pas uniquement à transmettre des informations. Elle permet aussi de mieux organiser le travail, de renforcer les relations au sein de l'équipe, de développer l'image de l'entreprise et de maintenir le contact avec les différents acteurs qui l'entourent. Elle peut ainsi contribuer au développement de l'entreprise, tant sur le plan interne qu'externe.

Cependant, la communication dans les TPE est souvent influencée par les contraintes du quotidien. Le manque de temps, de ressources ou de compétences, ainsi que l'importance accordée aux activités opérationnelles, expliquent pourquoi elle reste souvent peu organisée. Elle peut alors être perçue comme une tâche supplémentaire difficile à intégrer dans une journée déjà bien remplie.

Face à ces contraintes, la littérature montre qu'il est préférable d'adapter la communication aux réalités des TPE. Plutôt que de chercher à mettre en place des dispositifs complexes, il semble plus pertinent de privilégier des actions simples et régulières. Répétées dans le temps, ces actions peuvent progressivement devenir des habitudes et permettre de structurer la communication sans ajouter une charge de travail trop importante.

Le dirigeant occupe une place centrale dans cette démarche. Son intérêt pour la communication et la manière dont il l'intègre dans son entreprise influencent directement sa mise en place. Enfin, les outils numériques et l'intelligence artificielle peuvent aider à maintenir cette régularité et à faciliter certaines tâches, à condition de rester cohérents avec les valeurs et l'identité de l'entreprise.

Ainsi, l'enjeu ne réside pas dans la mise en place d'une communication complexe, mais dans la capacité à développer des pratiques adaptées, cohérentes et réalistes. Cette réflexion permet de mieux comprendre dans quelles conditions la communication peut contribuer au développement des TPE sans devenir une contrainte.

Cette analyse théorique constitue une base pour confronter ces éléments aux observations de terrain, qui seront développées dans la partie suivante.

5 Dispositif méthodologique

Pour répondre à la question de recherche « Comment intégrer des pratiques régulières de communication pour contribuer au développement d'une très petite entreprise (TPE) de moins de 10 travailleurs, sans devenir une contrainte ? », deux outils ont été mobilisés : un questionnaire et des entretiens semi-directifs.

L'objectif est de croiser des données quantitatives et qualitatives afin d'obtenir à la fois une vue d'ensemble des pratiques existantes et une compréhension plus approfondie des logiques et perceptions des dirigeants.

5.1 Le questionnaire

Le questionnaire a été choisi afin de toucher le plus grand nombre d'entreprises et d'avoir une vue d'ensemble sur les pratiques de communication dans les TPE. Il permet d'identifier des tendances générales à partir des réponses obtenues.

Les répondants sont exclusivement des dirigeants de très petites entreprises (moins de 10 travailleurs), issus de secteurs variés (commerce, services, Horeca, construction, etc.). Ce choix s'explique par le fait que ces dirigeants sont directement responsables des décisions et de la gestion de la communication au sein de leur entreprise. Il permet d'obtenir une diversité de situations et de pratiques, tout en restant centré sur la réalité spécifique des TPE.

L'objectif de ce questionnaire est de comprendre comment les dirigeants utilisent concrètement la communication dans leur quotidien, dans quelle mesure ces pratiques s'intègrent à leur fonctionnement et de déterminer les freins ou contraintes liées à la communication. Il vise également à identifier si certaines pratiques régulières sont perçues comme utiles pour le développement de l'entreprise, que ce soit en termes d'organisation, de visibilité ou de relation avec les clients. Il permet aussi de repérer les conditions qui facilitent ou, au contraire, freinent la mise en place de ces pratiques.

Le questionnaire a été construit autour de plusieurs catégories, à savoir le profil de l'entreprise, la communication interne, la communication externe, la stratégie de communication ainsi que les freins rencontrés. Il se compose de 21 questions et dure environ 10 minutes. Les questions portent sur plusieurs éléments, comme les habitudes mises en place, les outils utilisés, les objectifs poursuivis, les difficultés rencontrées ainsi que la manière dont le dirigeant perçoit la communication dans son entreprise.

Le questionnaire est réalisé et complété via l'application en ligne Forms et a été diffusé sur Facebook et LinkedIn, en précisant que la cible était uniquement des dirigeants de très petites entreprises. Toutefois, cette méthode n'a pas permis d'obtenir un nombre suffisant de réponses, seulement 15 réponses ont pu être récoltées via ces canaux. Il a donc été nécessaire de compléter cette diffusion par une démarche plus directe. Je me suis rendue moi-même dans des magasins, boutiques et autres TPE afin de proposer le questionnaire et, dans certains cas, de le compléter directement avec les dirigeants. Les entreprises rencontrées dans ce cadre ont été sélectionnées en fonction de leur accessibilité et de leur disponibilité à participer. Cette approche a permis d'augmenter le nombre de réponses de 24.

L'objectif était d'obtenir entre 30 et 50 réponses au questionnaire. Au total, 39 dirigeants ont participé à l'enquête. Ce nombre s'explique notamment par les contraintes liées au terrain et par la nécessité de clôturer la collecte des données afin de pouvoir entamer la phase d'analyse dans les délais prévus.

Ce nombre de réponses est suffisant pour mettre en évidence des tendances et mieux comprendre les pratiques de communication au sein des TPE. Les dirigeants de ces entreprises disposent souvent de peu de temps et sont régulièrement sollicités, ce qui rend la participation à ce type d'enquête plus difficile. L'objectif n'était donc pas d'obtenir des résultats représentatifs de l'ensemble des TPE, mais d'identifier des pratiques récurrentes et des éléments de réflexion en lien avec la problématique de recherche.

Ce questionnaire comporte toutefois certaines limites. Tout d'abord, le nombre de réponses obtenues reste limité, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des TPE. Ensuite, le mode de diffusion du questionnaire a pu favoriser la participation de dirigeants déjà intéressés ou sensibilisés aux questions de communication. Enfin, les données recueillies reposent sur les déclarations des répondants. Il est donc possible qu'un écart existe entre la manière dont ils perçoivent leurs pratiques et la réalité de celles-ci au quotidien.

5.2 Les entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été choisis en complément du questionnaire afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des pratiques de communication au sein des TPE. Cette méthode qualitative permet de recueillir des informations plus détaillées et nuancées, notamment sur les expériences, les perceptions et les réalités concrètes des dirigeants dans leur quotidien. Elle offre également la possibilité de laisser les répondants s'exprimer plus librement et d'apporter des éléments qui ne pourraient pas être identifiés à travers un questionnaire écrit.

Les entretiens s'adressent également aux dirigeants de très petites entreprises. Ils permettent d'aborder des éléments plus nuancés, comme la manière dont la communication s'intègre dans le travail de tous les jours, les difficultés rencontrées ou encore les adaptations mises en place.

Au total, trois entretiens ont été réalisés, dont deux auprès d'entreprises du secteur de l'Horeca et un dans le secteur de la construction. Ce choix permet de prendre le temps d'échanger de manière approfondie avec chaque dirigeant et d'explorer plus en détail leurs pratiques et leurs perceptions. Ce nombre reste volontairement limité afin de privilégier la richesse des échanges et d'obtenir des témoignages concrets, de façon complémentaire aux données plus générales issues du questionnaire. (Voir en annexe « le guide d'entretien »)

Les entretiens présentent également certaines limites. Le nombre restreint de participants ne permet pas de couvrir l'ensemble des réalités des TPE. De plus, deux entretiens étant issus du même secteur (Horeca), cela peut limiter la diversité des points de vue. Toutefois, ces entretiens permettent d'apporter une compréhension approfondie et contextualisée des pratiques.

5.2.1 Posture à adopter lors des entretiens

Avant l'entretien, il est important de mettre à l'aise les personnes interviewées et de comprendre qu'il ne s'agit pas d'une évaluation ou d'un jugement mais plutôt d'un moment d'échange. Si certains termes ou questions ne sont pas clairs, ils seront évidemment expliqués simplement pendant l'entretien. Le plus important est que chacun puisse s'exprimer librement et sans pression.

L'objectif n'est pas uniquement que cette interview soit bénéfique à ce mémoire. L'idée est aussi que les personnes interrogées puissent, elles aussi, réfléchir à leurs propres pratiques et peut-être découvrir de nouvelles pistes pour améliorer leur communication.

Il est donc important d'expliquer que ce travail a pour but de compléter des travaux de recherche sans apporter un jugement ou une expertise. Le but est d'apprendre en échangeant avec les personnes interviewées car leurs expériences aideront à mieux comprendre la réalité du terrain et de dégager des éléments pour construire ce mémoire.

6 Analyse pratique

Cette partie pratique vise à confronter les éléments théoriques développés précédemment à la réalité du terrain. Elle s'appuie sur les données récoltées à travers un questionnaire diffusé auprès de dirigeants de très petites entreprises (TPE), ainsi que sur plusieurs entretiens semi-directifs réalisés.

L'objectif est d'identifier comment la communication est concrètement mise en place au sein de ces structures mais aussi d'identifier les principaux freins. Dans cette perspective, une première section sera consacrée à la présentation de la situation des TPE interrogées ayant répondu au questionnaire, à travers une analyse descriptive et interprétative des pratiques observées, mises en relation avec les apports théoriques.

Dans un second temps, les entretiens semi-directifs réalisés auprès de dirigeants de TPE permettront d'approfondir la compréhension de ces pratiques. Cette analyse qualitative mettra notamment en évidence les réalités vécues sur le terrain, les perceptions des dirigeants ainsi que les principaux freins rencontrés dans la mise en œuvre de la communication.

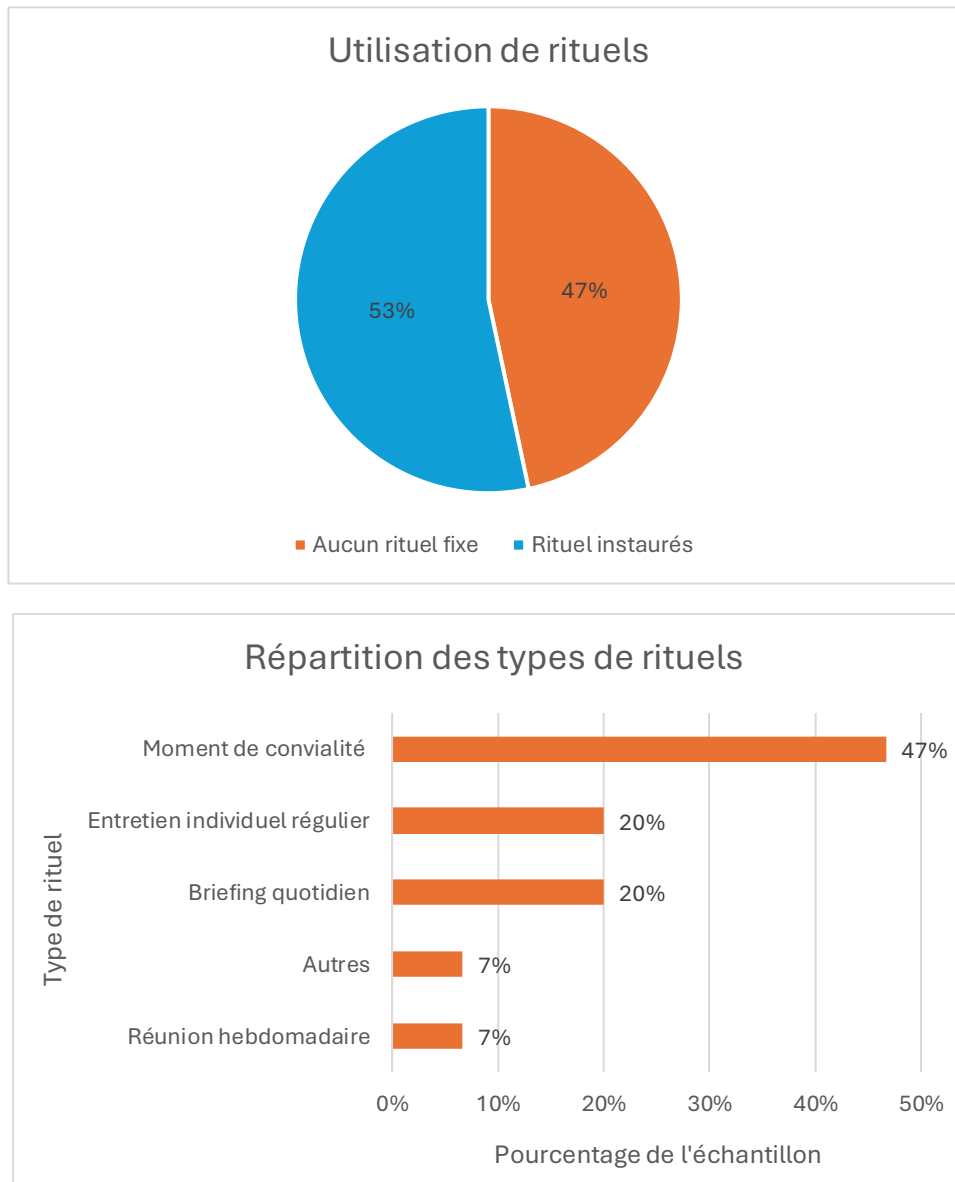
À partir de ces résultats, plusieurs pistes de réflexion et d'action seront proposées. Elles auront pour objectif d'apporter des réponses aux difficultés mises en évidence lors de l'analyse, tout en restant adaptées à la réalité des très petites entreprises. L'idée est de privilégier des solutions simples à mettre en œuvre et compatibles avec les contraintes quotidiennes auxquelles les dirigeants sont confrontés. Leur apport potentiel au développement de l'entreprise sera également examiné.

Enfin, les limites de cette recherche ainsi que les perspectives d'amélioration et les pistes de recherche futures seront présentées afin de mettre en évidence les apports et les limites de ce travail.

6.1 Situation des très petites entreprises interrogées via le questionnaire

Les graphiques qui suivent sont tous réalisés sur base des réponses des dirigeants de très petites entreprises.

Les rituels de communication



Observation

L'analyse des données montre deux situations différentes. D'un côté, 47 % des dirigeants déclarent ne pas avoir de rituel fixe et privilégient des échanges informels. De l'autre, 53 % ont mis en place au moins un rituel.

Parmi les rituels instaurés, certains reviennent plus souvent. Les moments de convivialité (47%), comme les repas d'équipe ou les pauses café, sont les plus répandus. Viennent ensuite

le briefing quotidien (20 %), qui correspond à un court point en début de journée, et les entretiens individuels réguliers (20 %), qui permettent un suivi plus formel.

À l'inverse, certaines pratiques restent très peu utilisées. C'est le cas de la réunion hebdomadaire structurée, qui ne concerne que 7 % des répondants.

Interprétation

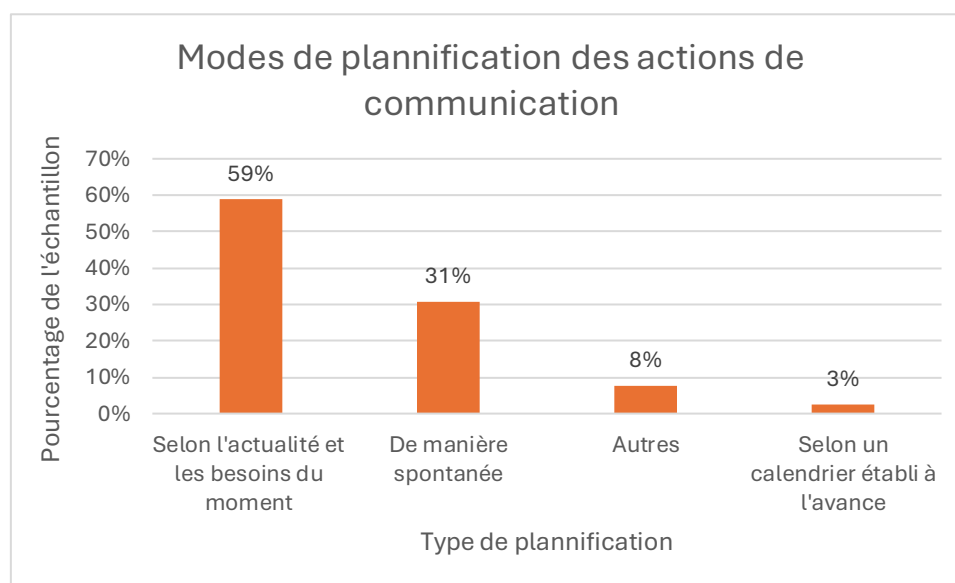
La communication au sein des TPE semble principalement s'appuyer sur la proximité entre les personnes et sur les échanges du quotidien plutôt que sur des dispositifs formalisés.

Le fait qu'une part importante des dirigeants ne mette en place aucun rituel de communication régulier laisse penser que les échanges se font de manière spontanée, au fil des besoins et des situations rencontrées. Cette réalité correspond à ce que décrit Joly lorsqu'il évoque une communication largement informelle dans les petites structures. Lorsque des rituels existent, ils prennent le plus souvent la forme de moments de convivialité, comme les pauses ou les repas partagés. Ces occasions favorisent les échanges entre collaborateurs, mais ne constituent pas nécessairement de véritables espaces de communication structurés.

La faible présence de réunions hebdomadaires peut également être liée aux contraintes auxquelles les dirigeants sont confrontés. Dans de nombreuses TPE, l'activité quotidienne occupe une place centrale et laisse peu de temps pour organiser des moments d'échange plus formels. Cette situation fait écho aux observations de Torrès et Jaouen, qui soulignent que la polyvalence du dirigeant et la pression du temps compliquent souvent la mise en place de pratiques de communication plus organisées.

Plus largement, ces résultats montrent que la communication dans les TPE repose principalement sur la proximité entre les personnes et les échanges spontanés du quotidien. Cette réalité correspond à l'informalité décrite par Joly, pour qui la communication dans les petites structures est souvent davantage fondée sur les relations directes que sur des dispositifs formalisés. Cette situation correspond également au management de proximité mis en avant par Torrès et Jaouen.

Modes de planification des actions en matière de communication



Observation

La majorité des dirigeants (59%) planifient leurs actions de communication externe en fonction de l'actualité et des besoins du moment. Une partie des répondants (31%) indique fonctionner de manière spontanée, selon leur temps disponible. Cependant, très peu d'entre eux mettent en place une réelle planification, seuls 8% évoquent d'autres méthodes et 3%, soit un dirigeant interrogé sur 39 suit un calendrier établi à l'avance.

Interprétation

La communication dans les TPE semble davantage fonctionner dans une logique de réaction immédiate que dans une logique d'anticipation. La majorité des dirigeants déclarent communiquer en fonction de l'actualité ou du temps disponible, ce qui traduit un fonctionnement fortement centré sur le quotidien et les urgences opérationnelles. Cette logique rappelle la « gestion de survie » décrite par Marchesnay, dans laquelle les préoccupations opérationnelles prennent souvent le dessus sur les activités de planification.

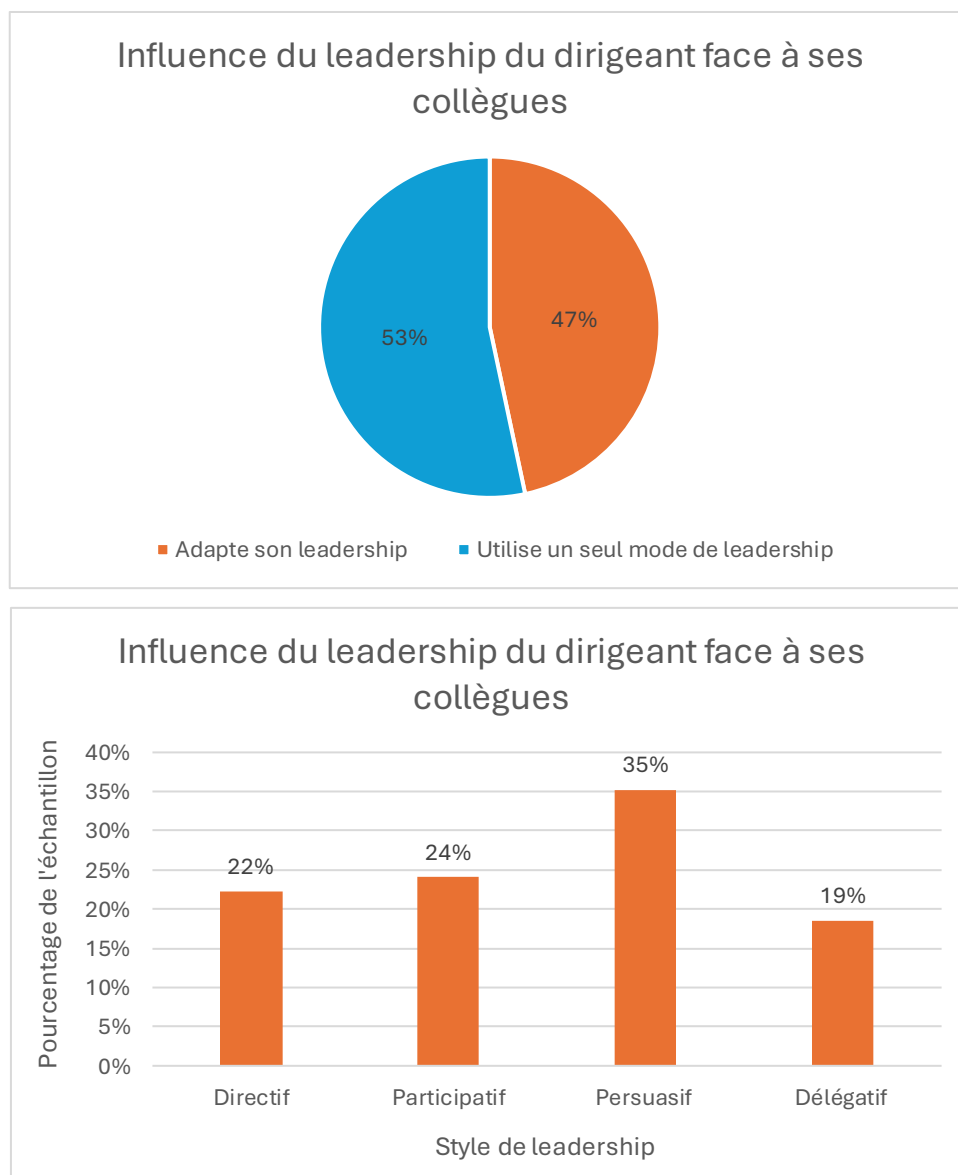
Le très faible recours à un calendrier de communication montre que la planification est encore peu présente dans les TPE. La communication semble davantage gérée au jour le jour, en fonction des besoins ou des urgences du moment, plutôt que dans le cadre d'une stratégie définie à l'avance. Ce fonctionnement peut s'expliquer par le manque de temps dont disposent les dirigeants, mais aussi par une manière plus intuitive de gérer la communication.

Ces résultats montrent également que la communication n'est pas toujours considérée comme une priorité. Face aux nombreuses tâches à gérer au quotidien, elle passe souvent après les activités directement liées au fonctionnement de l'entreprise.

Dans les TPE, les dirigeants doivent gérer plusieurs fonctions simultanément, ce qui laisse peu de place à l'anticipation ou à la formalisation des actions de communication.

Cependant, le fait que la majorité des répondants communiquent « selon l'actualité et les besoins du moment » ne signifie pas forcément une absence totale de logique. Cela peut aussi traduire une volonté de rester flexible et de s'adapter rapidement aux situations rencontrées au quotidien.

Influence du leadership sur la communication



Observation

Les données indiquent que 53 % des répondants déclarent utiliser un seul mode de leadership, tandis que 47 % indiquent adapter leur leadership en fonction de leurs collègues.

Concernant les styles de leadership, le style persuasif est le plus représenté avec 35 %, suivi du style participatif (24 %) et du style directif (22 %). Le style déléгатif est le moins présent, avec 19 %.

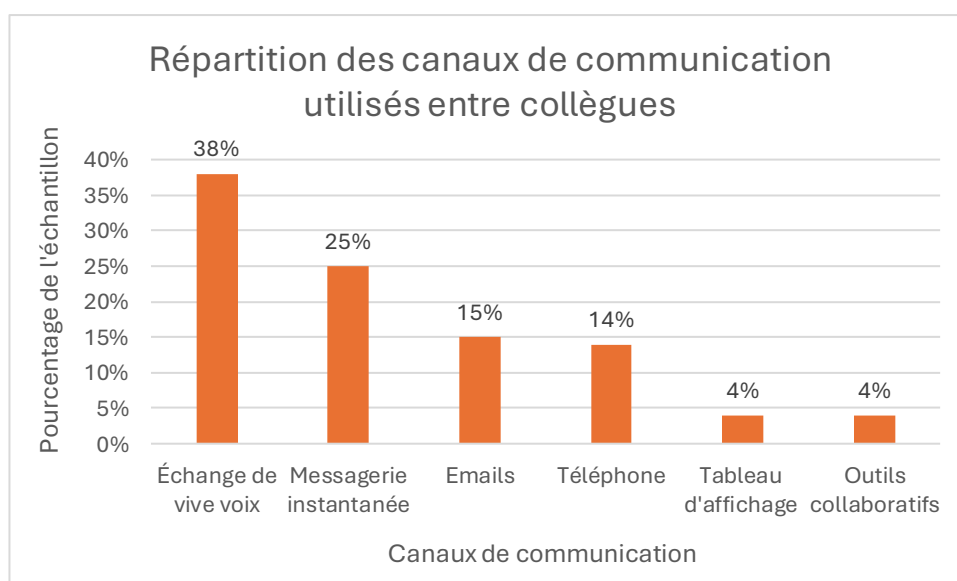
Interprétation

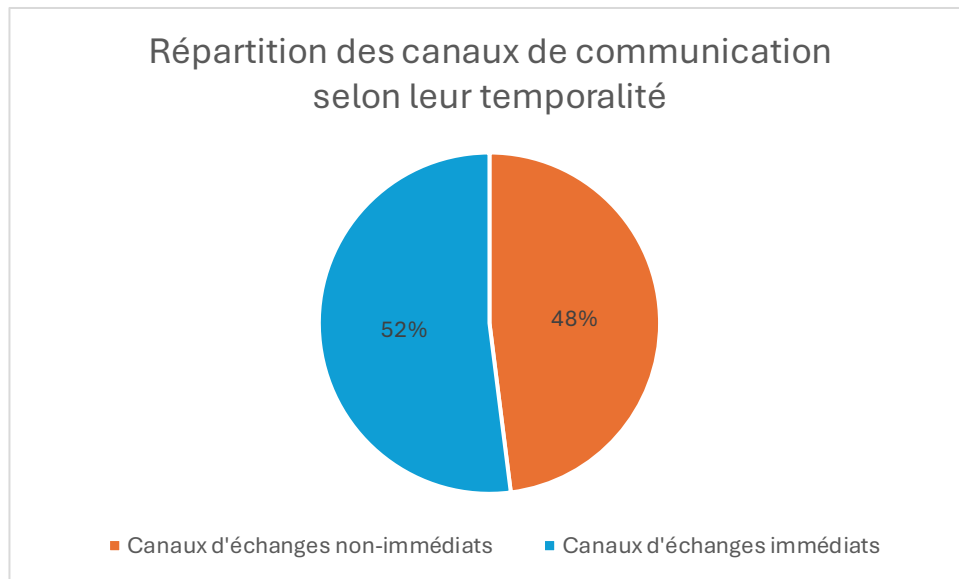
Les résultats ne montrent pas de différence très marquée entre les dirigeants qui utilisent un seul mode de leadership et ceux qui adaptent leur manière de communiquer en fonction de leurs collègues. Cette répartition relativement équilibrée peut indiquer qu'il n'existe pas un modèle dominant de management dans les TPE.

La légère majorité de dirigeants utilisant un seul mode de leadership peut s'expliquer par le fonctionnement souvent direct et spontané des petites structures. Dans les TPE, les échanges sont fréquents, rapides et peu formalisés, ce qui peut conduire les dirigeants à adopter une manière de communiquer relativement stable au quotidien.

Concernant les styles de leadership, les résultats restent relativement équilibrés entre les différentes catégories. Même si le style persuasif apparaît légèrement plus représenté, les écarts restent faibles et ne permettent pas de dégager une tendance très marquée. Cela peut montrer que les pratiques de leadership varient fortement d'une entreprise à l'autre et dépendent davantage du dirigeant lui-même que d'un modèle spécifique propre aux TPE.

Les pratiques de communication entre collègues dans les TPE





Observation

Le premier graphique montre que les échanges de vive voix sont les plus utilisés au sein des TPE (38 %). La messagerie instantanée arrive ensuite avec 25 % des réponses. Les emails (15 %) et le téléphone (14 %) restent moins utilisés, tandis que les tableaux d’affichage et les outils collaboratifs représentent chacun seulement 4 %.

Le second graphique met en évidence une légère prédominance des canaux d’échanges immédiats (52 %) par rapport aux canaux d’échanges non immédiats (48 %). Les résultats restent relativement proches, mais les outils permettant une communication rapide et directe apparaissent légèrement plus utilisés.

Interprétation

La prédominance des échanges immédiats semble montrer que les TPE privilégient avant tout la rapidité et la réactivité dans leur manière de communiquer entre collègues. Les informations circulent principalement à travers des interactions simples et spontanées, facilement intégrables dans le rythme du travail quotidien.

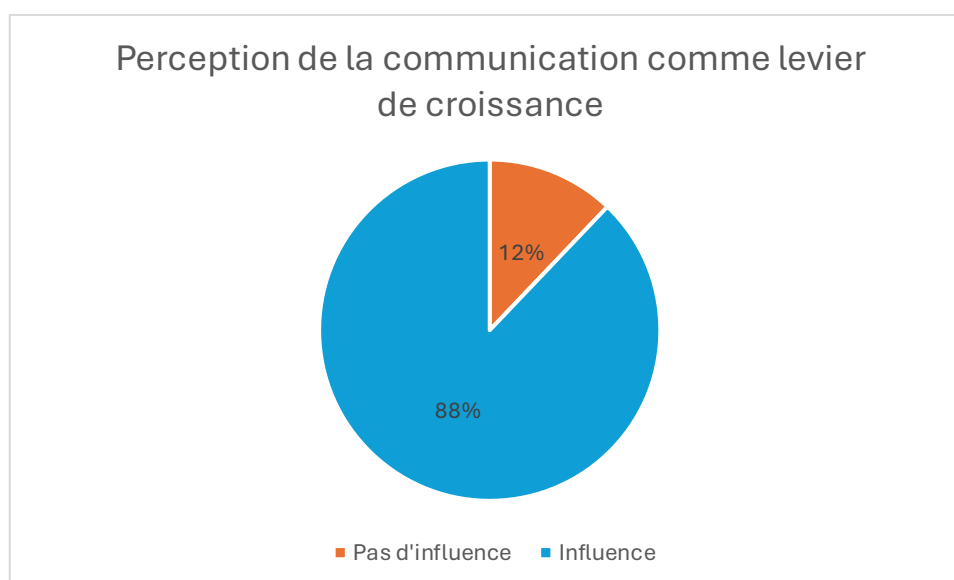
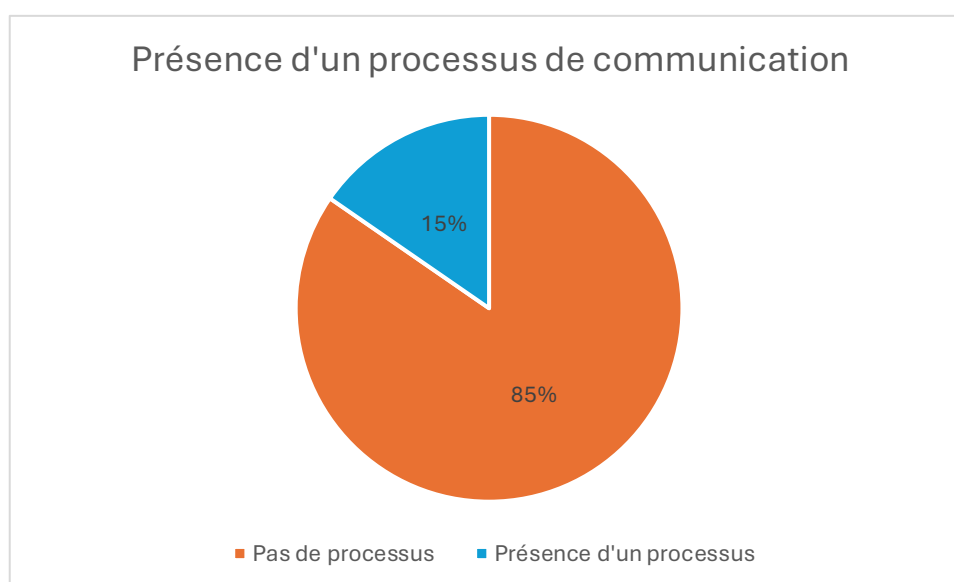
Cette tendance peut s’expliquer par la taille réduite des équipes et par la proximité entre les collaborateurs. Dans les petites structures, les échanges directs permettent souvent de gagner du temps et de résoudre rapidement les besoins opérationnels.

Cependant, le faible recours aux outils plus formalisés peut également présenter certaines limites. Une communication interne essentiellement orale et instantanée peut entraîner des oublis, une perte d’informations ou un manque de suivi dans certains échanges. Ces risques font

écho aux « bruits » identifiés dans le modèle de Shannon et Weaver, selon lequel certaines perturbations peuvent altérer la bonne transmission de l'information.

Ces résultats renforcent ainsi l'idée que la communication dans les TPE repose davantage sur la proximité relationnelle et l'informel que sur des processus de communication structurés.

Le processus de communication



Observation

Les réponses des 39 participants montrent une différence claire dans leur manière de gérer la communication. Une grande majorité fonctionne de façon informelle (85%), autrement dit, 33 dirigeants sur 39 n'ont pas de processus formalisé et gèrent la communication au cas par cas,

selon les besoins. À l'inverse, une minorité (15%) adopte une approche plus structurée, seuls 6 répondants disposent d'un processus écrit.

Parmi les 33 dirigeants (85%) qui ne disposaient pas d'un processus de communication formalisé, 88% estiment que la mise en place d'un tel processus aurait un impact sur le développement de leur entreprise.

Interprétation

Les deux graphiques mettent en évidence paradoxe entre les pratiques réelles de communication des TPE et la perception qu'ont les dirigeants de l'utilité de la communication.

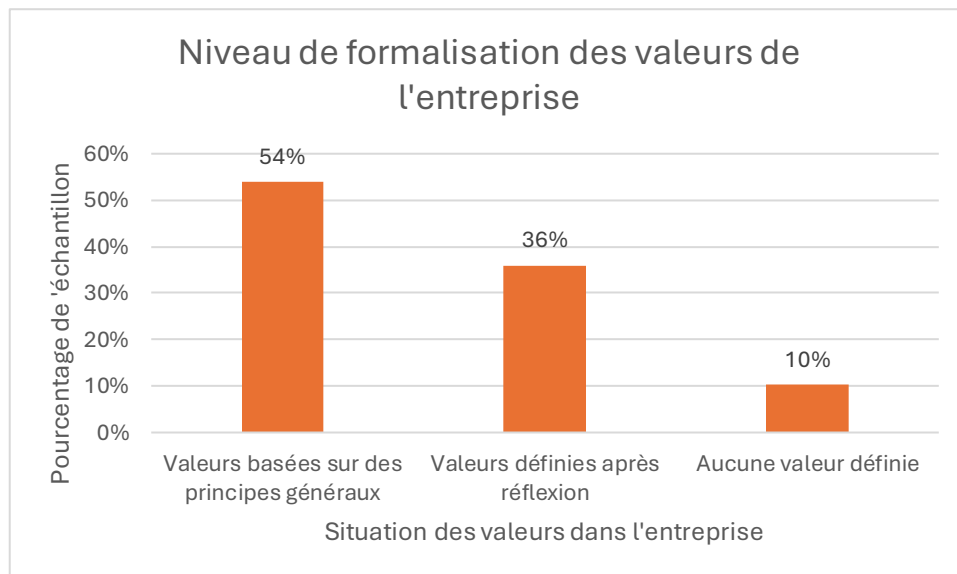
La grande majorité des répondants fonctionne sans processus de communication formalisé, ce qui confirme ce que Joly explique, la communication reste principalement gérée de manière intuitive et informelle dans les petites structures. Les échanges semblent davantage organisés au cas par cas, selon les besoins du moment, plutôt qu'à travers des procédures définies à l'avance.

Pourtant, parmi les dirigeants ne disposant pas de processus formalisé, une très large majorité estime malgré tout que la communication peut avoir un impact sur le développement de l'entreprise. Cela montre que l'importance de la communication est globalement reconnue, même lorsqu'elle n'est pas réellement structurée dans la pratique.

Ce décalage peut s'expliquer par les contraintes propres aux TPE, notamment le manque de temps, de ressources ou de compétences spécifiques. Les dirigeants semblent donc conscients de l'intérêt de mieux organiser leur communication, sans pour autant parvenir à mettre en place des outils ou des processus plus formels.

Ces résultats renforcent également l'idée que, dans les TPE, la difficulté ne réside pas forcément dans la reconnaissance de l'importance de la communication, mais davantage dans sa mise en œuvre concrète au quotidien.

Formalisation des valeurs de l'entreprise



Observation

Parmi les répondants, 54 % déclarent que les valeurs de leur entreprise reposent principalement sur des principes généraux non formalisés. Par ailleurs, 36 % indiquent avoir défini leurs valeurs à la suite d'une réflexion plus approfondie. Enfin, 10 % des répondants déclarent ne disposer d'aucune valeur définie au sein de leur entreprise.

Interprétation

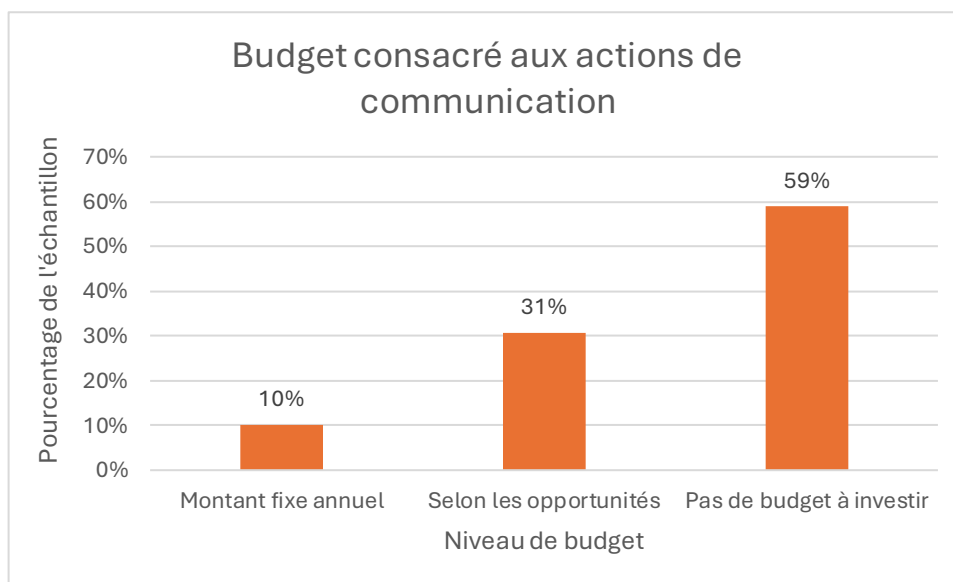
La prédominance des valeurs fondées sur des principes généraux (54 %) montre que les dirigeants possèdent souvent une vision de leur entreprise, mais sans nécessairement l'avoir formalisée. Pourtant, la théorie souligne que les valeurs participent à la construction de l'identité de l'entreprise et contribuent à la cohérence de sa communication. Comme l'explique Kapferer, l'identité constitue un élément central dans la manière dont l'entreprise se présente et construit son image auprès de ses différents publics.

Lorsque celles-ci restent implicites, le risque est de communiquer de manière moins cohérente ou moins constante, les messages étant davantage influencés par les situations du moment que par un cadre clairement défini. À l'inverse, des valeurs réfléchies et explicitées offrent un repère qui facilite l'alignement entre les décisions, les actions et les messages diffusés par l'entreprise. Cette idée rejoint les travaux de Libaert, pour qui la cohérence de la communication repose notamment sur l'existence de repères clairs permettant d'assurer l'alignement entre l'identité de l'entreprise et les messages qu'elle diffuse. Ces résultats suggèrent donc qu'une partie

importante des TPE dispose de valeurs présentes au quotidien, mais qui gagneraient à être davantage clarifiées afin de renforcer la cohérence de leur communication.

6.2 Mise en évidence des freins via le questionnaire

Allocation du budget de communication dans les TPE



Observation

Les résultats montrent que la majorité des répondants (23 sur 39) déclarent ne pas consacrer de budget spécifique à leurs actions de communication. Une partie non négligeable (12 répondants) indique fonctionner « selon les opportunités », ce qui traduit une approche ponctuelle et non planifiée. À l'inverse, seuls 4 répondants affirment disposer d'un budget annuel fixe dédié à la communication.

Interprétation

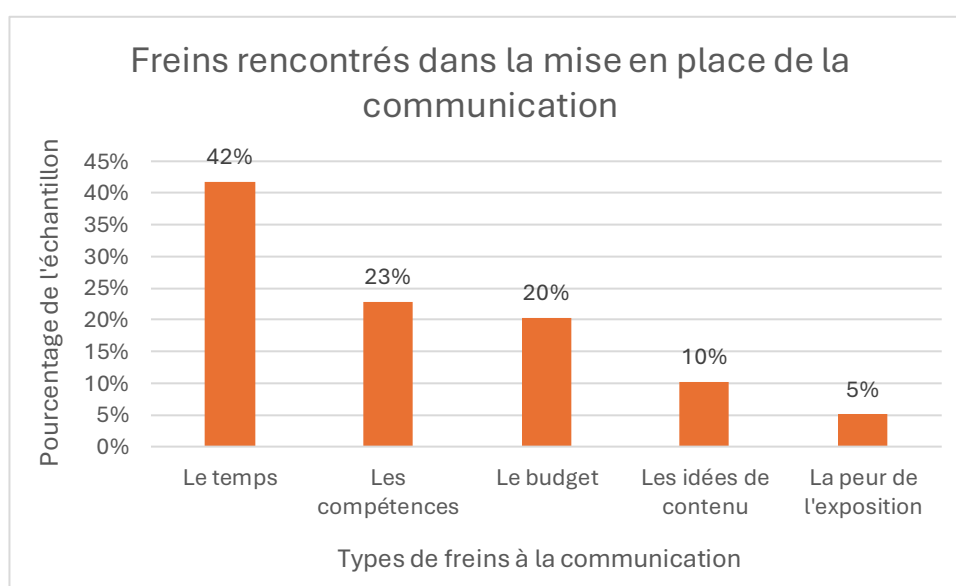
L'absence de budget dédié à la communication semble montrer que celle-ci reste rarement considérée comme une priorité financière dans les TPE. Les ressources disponibles sont principalement orientées vers les besoins opérationnels et le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Une partie des dirigeants fonctionne « selon les opportunités », ce qui traduit une gestion davantage réactive que réellement planifiée. La communication semble souvent dépendre des circonstances, du temps disponible ou des besoins immédiats plutôt que d'une stratégie pensée à long terme.

Le faible nombre de répondants disposant d'un budget annuel fixe confirme cette faible structuration. Cette situation peut limiter la cohérence et la régularité des actions mises en place, et donc réduire leur impact potentiel sur le développement de l'entreprise.

Cependant, l'absence de budget fixe ne signifie pas forcément une absence totale de communication. Dans les TPE, certaines actions peuvent être réalisées avec peu de moyens, notamment via les réseaux sociaux ou certains outils numériques, ce qui permet de maintenir une certaine visibilité malgré des contraintes.

Les principaux freins à la communication dans les TPE



Observation

Le manque de temps apparaît comme le principal frein rencontré par les dirigeants de TPE dans la mise en place de leur communication, avec 42 % des réponses. Les compétences en communication représentent le deuxième obstacle le plus cité (23 %), suivies par le budget (20 %). Les idées de contenu (10 %) et la peur de l'exposition (5 %) sont quant à elles beaucoup moins mentionnées par les répondants.

Interprétation

La manière dont les dirigeants perçoivent les freins montre que la difficulté ne vient pas forcément d'un refus de communiquer, mais plutôt de la difficulté à intégrer la communication dans le fonctionnement quotidien des TPE. Ce résultat rejoint la littérature. Les dirigeants de

TPE reconnaissent généralement l'intérêt de la communication, mais rencontrent des difficultés lorsqu'il s'agit de lui consacrer du temps et des ressources..

Les compétences apparaissent également comme un frein important. La difficulté ne semble donc pas uniquement liée à la réalisation des actions de communication, mais aussi à leur organisation. Certains dirigeants peuvent avoir du mal à savoir quoi communiquer, à choisir les outils les plus adaptés ou encore à maintenir une communication régulière dans le temps. Cette observation rejoint les travaux de Ducret, qui souligne que les dirigeants de TPE ne disposent pas toujours des connaissances ou de la formation nécessaires pour structurer leur communication..

Ce résultat peut aussi révéler une certaine difficulté à prendre du recul sur la communication. Dans des structures où le quotidien est fortement centré sur l'opérationnel, les dirigeants peuvent avoir tendance à communiquer de manière intuitive, sans réellement réfléchir à la manière dont leurs actions s'inscrivent dans une logique plus globale ou plus cohérente.

Le budget apparaît finalement comme un frein moins important que le temps ou les compétences. Cela peut s'expliquer par le développement d'outils numériques gratuits ou peu coûteux, comme les réseaux sociaux ou certaines plateformes de création de contenu, qui rendent la communication plus accessible financièrement pour les TPE.

6.3 Entretiens semi-directif

6.3.1 La table de la Dyle

L'entretien a été réalisé avec le dirigeant de l'entreprise « La Table de la Dyle », un restaurant ouvert depuis mars 2026. L'entreprise, compte une équipe composée de 7 personnes.

6.3.1.1 *Communication informelle et peu structurée*

L'entretien réalisé avec le dirigeant de « La Table de la Dyle » met en évidence une communication informelle et peu structurée. En interne, les échanges passent principalement par des discussions directes ou via des outils simples comme WhatsApp, sans mise en place d'un système formalisé.

Ce fonctionnement confirme les constats de Joly et de Torrès & Jaouen, qui expliquent que dans les TPE, la communication repose essentiellement sur des interactions spontanées, liées à la proximité entre les membres de l'équipe.

Cependant, comme le souligne également la littérature, cette informalité peut entraîner certaines limites. Le dirigeant évoque lui-même des ajustements fréquents, notamment lors de l'ouverture du restaurant, avec des points réguliers après les services pour corriger les dysfonctionnements.

6.3.1.2 Une régularité présente mais non formalisée

Concernant la communication externe, l'entreprise utilise principalement les réseaux sociaux, avec une volonté d'être active, notamment via Facebook et Instagram. Le dirigeant indique qu'il n'existe pas de planification stricte, mais qu'un objectif minimal d'une publication par semaine est tout de même envisagé.

Ce fonctionnement illustre une forme de régularité, mais qui reste souple et non formalisée. Cela rejoint les travaux de Riom, Libaert et Adary, selon lesquels les TPE mettent en place des routines simples, sans pour autant structurer leur communication à travers un plan précis.

6.3.1.3 Le rôle central du dirigeant

L'entretien met également en évidence le rôle central du dirigeant dans la communication. Celui-ci prend l'ensemble des décisions, définit les orientations (notamment les valeurs liées au circuit court) et influence directement la manière dont les échanges se déroulent au sein de l'équipe. Comme il l'explique : « *J'ai des employés avec différents tempérament, je dois donc être plus autoritaire avec certain qui accepte moins les remarques et plus souple avec d'autres* ».

Ce constat confirme les travaux de Ducret, qui souligne la forte centralisation dans les TPE, ainsi que ceux de Plane sur l'influence du leadership.

Le dirigeant adapte également sa manière de communiquer en fonction des personnes, ce qui renvoie au leadership situationnel de Hersey et Blanchard.

6.3.1.4 Communication intuitive plutôt que stratégique

L'entretien montre que la communication est principalement gérée de manière intuitive. Le dirigeant explique que les publications ne répondent pas à des objectifs précis, mais visent surtout à maintenir une présence et à rester dans l'esprit des clients.

Ce fonctionnement illustre une absence de formalisation stratégique, déjà identifiée dans la littérature (Libaert, 2014). Toutefois, il ne s'agit pas d'une absence totale de logique, mais plutôt d'une stratégie implicite, basée sur l'expérience et le bon sens.

6.3.1.5 Les freins : le temps avant tout

Le principal frein identifié dans l'entretien est le manque de temps. Le dirigeant explique devoir prioriser les tâches opérationnelles, au détriment de la communication. Il exprime également : *« Dans le futur, l'objectif est de délégué un peu plus et donc de gagner du temps pour pouvoir gérer la communication de manière plus structurée ».*

Ce constat rejoint directement les travaux de Torrès & Jaouen et de Ducret, qui identifient le temps comme un frein majeur dans les TPE.

Malgré ce frein, certaines pratiques sont maintenues (réseaux sociaux, WhatsApp, points d'équipe), ce qui montre que la communication peut s'intégrer dans le quotidien à condition de rester simple.

6.3.1.6 Communication et développement : un lien concret

Enfin, le dirigeant perçoit clairement l'impact de la communication sur le développement de son entreprise. Il évoque notamment la visibilité générée par une simple publication Facebook, ayant entraîné une forte exposition médiatique et un afflux de clients.

Ce résultat illustre concrètement les apports théoriques selon lesquels la communication externe contribue à la visibilité, à l'attractivité et au développement commercial.

6.3.2 Le bar à pizza

6.3.2.1 *Une communication centrale et fortement valorisée en interne*

Contrairement à certains constats théoriques où la communication peut être reléguée au second plan dans les TPE, l'entretien met ici en évidence une importance très forte accordée à la communication interne. La dirigeante la décrit même comme un mot d'ordre au sein de l'entreprise, notamment pour maintenir une bonne ambiance de travail et éviter les conflits.

Ce positionnement confirme les travaux de Lehnisch, qui souligne que la communication interne joue un rôle essentiel dans la cohésion, la motivation et le bon fonctionnement des équipes.

Cela montre que, dans cette entreprise, la communication interne est perçue comme indispensable au quotidien.

6.3.2.2 *Une communication informelle mais structurée par des outils simples*

Comme dans de nombreuses TPE, la communication repose en grande partie sur des échanges directs et des outils simples. L'utilisation de groupes WhatsApp permet d'organiser les informations (horaires, courses, coordination des équipes), sans recourir à des systèmes formels plus complexes.

Ce fonctionnement rejoint les travaux de Ducret qui montrent que les TPE privilégient des outils accessibles et peu coûteux pour structurer leur communication.

Cependant, contrairement à une communication totalement informelle, il apparaît ici une certaine organisation, notamment à travers la création de plusieurs groupes distincts selon les fonctions et les équipes. Cela montre que la communication peut rester simple tout en étant partiellement structurée.

6.3.2.3 *Une communication interne réactive plutôt que planifiée*

L'entretien met en évidence une communication très réactive. Les problèmes sont traités immédiatement, sans attendre des réunions mensuelles ou des moments formalisés. La dirigeante insiste sur l'importance de « *ne pas laisser traîner* » les tensions ou les erreurs.

Cela confirme les observations de Joly, selon lesquelles la communication dans les TPE repose souvent sur des ajustements permanents et une forte réactivité.

Cependant, cette organisation semble aussi montrer certaines limites. La dirigeante exprime : « *qu'une employée évoque notamment le besoin de mettre en place des briefings mensuels afin*

d'améliorer la circulation des informations ». Cela montre que la réactivité fonctionne au quotidien, mais qu'un besoin de structuration plus régulier peut progressivement apparaître.

6.3.2.4 Un leadership directif qui structure la communication

L'entretien met clairement en évidence un style de leadership directif. Les consignes sont données de manière précise, répétées si nécessaire, et les attentes sont clairement définies. La dirigeante explique par exemple qu'elle montre plusieurs fois une tâche avant de laisser davantage d'autonomie.

Ce fonctionnement rejoint les travaux de Plane ainsi que les approches du leadership situationnel, qui montrent que le style du dirigeant influence directement les pratiques de communication dans l'entreprise (Plane, 2015).

Cependant, contrairement à certains modèles qui recommandent une adaptation du style de communication en fonction des individus, la dirigeante indique communiquer de la même manière avec l'ensemble des membres de l'équipe. Elle évoque le fait que « *tout le monde est logé à la même enseigne, que ce soit mes enfants qui travaillent en job étudiant ici, ou les autres employés, il n'y a pas de différence* ». Cela nuance donc certains apports théoriques, puisque la communication semble ici fonctionner malgré une approche relativement uniforme.

6.3.2.5 Une communication externe peu stratégique et sans objectifs précis

Comme dans le premier entretien, la communication externe est gérée de manière intuitive. Les publications sur les réseaux sociaux sont réalisées en fonction des besoins, des nouveautés ou des suggestions du moment, sans réelle planification ni objectifs précis.

Ce constat rejoint les travaux de Libaert, qui soulignent que les TPE rencontrent souvent des difficultés à formaliser une véritable stratégie de communication.

Cependant, la dirigeante relativise également l'impact des réseaux sociaux sur l'acquisition de nouveaux clients. Selon elle, la majorité de la clientèle provient surtout du bouche-à-oreille et des recommandations personnelles.

Cela nuance les approches théoriques qui mettent fortement en avant la communication digitale comme levier de visibilité. Dans ce cas, la communication relationnelle et la proximité semblent jouer un rôle plus important.

6.3.2.6 Un investissement ponctuel plutôt qu'une stratégie continue

L'entreprise a réalisé plusieurs investissements liés à la communication, notamment dans des flyers, du graphisme ou encore la création de supports visuels.

Toutefois, ces dépenses restent ponctuelles et ne s'inscrivent pas dans une stratégie continue ou dans un budget fixe consacré à la communication. Ce fonctionnement confirme les observations de Ducret selon lesquelles les TPE privilégient souvent des actions de communication réalisées au cas par cas, en fonction des besoins du moment.

6.3.2.7 Peu de freins techniques, mais des limites humaines

Contrairement à d'autres entretiens, peu de freins techniques sont évoqués ici concernant la communication. Les compétences numériques et les outils semblent relativement bien maîtrisés au sein de l'entreprise.

Cependant, d'autres limites apparaissent, notamment la fatigue, la charge de travail et la difficulté à déléguer certaines responsabilités.

Cela rejoint indirectement les travaux portant sur les TPE, où les contraintes humaines et organisationnelles peuvent freiner la structuration de la communication, même lorsque les outils sont disponibles.

6.3.2.8 Une perception nuancée de l'impact de la communication

Enfin, la dirigeante reconnaît que la communication joue un rôle dans le développement de l'entreprise, mais elle nuance l'impact des réseaux sociaux. Selon elle, le bouche-à-oreille et les échanges directs avec les clients semblent avoir davantage d'influence sur la fréquentation du restaurant.

Cela montre que, dans les TPE, la communication ne repose pas uniquement sur des outils numériques ou des publications en ligne. Les relations humaines, la proximité et la satisfaction des clients restent des éléments centraux dans le développement de l'activité.

6.3.3 Laminex

6.3.3.1 *Une communication principalement informelle et peu structurée*

L'entretien réalisé avec le dirigeant de Laminex met en évidence une communication largement informelle et peu structurée. Le dirigeant explique ne disposer d'aucun processus de communication écrit ou réellement planifié, les échanges se faisant principalement « *en fonction des circonstances* ».

Ce fonctionnement rejoint les constats de Joly et de Torrès & Jaouen, qui montrent que dans les TPE, la communication repose principalement sur des échanges spontanés, directs et fortement liés au quotidien opérationnel.

En interne, les informations circulent essentiellement par téléphone, WhatsApp ou Messenger, notamment pour transmettre des photos de chantier ou coordonner certaines interventions. Lorsqu'il travaille avec d'autres personnes sur chantier, le dirigeant explique également faire « *le point quelques instants le matin* » afin de répartir les tâches.

Cela montre que la communication existe bien au sein de l'entreprise, mais qu'elle reste orale, rapide et directement liée à l'activité du moment.

6.3.3.2 *Une centralisation forte autour du dirigeant*

Comme le souligne la littérature sur les TPE, le fonctionnement de l'entreprise repose fortement sur le dirigeant. Celui-ci assure simultanément la gestion administrative, les relations clients, la coordination des sous-traitants ainsi que l'exécution des chantiers.

Ce constat confirme les travaux de Ducret, selon lesquels le dirigeant de TPE cumule plusieurs fonctions, ce qui influence directement l'organisation de la communication.

Cette centralisation entraîne également certaines limites. Le dirigeant reconnaît par exemple oublier certaines demandes de clients lorsqu'il fait face à une surcharge de travail. Il explique également ne pas disposer d'outil permettant de répertorier efficacement les demandes ou le suivi des interventions.

Cela rejoint les observations théoriques selon lesquelles l'absence de structuration peut fragiliser la circulation des informations dans les TPE.

6.3.3.3 *Une prise de conscience des limites de l'informalité*

L'entretien montre également que le dirigeant est conscient des limites de son fonctionnement actuel. Il explique qu'il devrait « *répertorier l'ensemble des demandes plutôt que de les garder en mémoire* » afin d'éviter certaines pertes d'informations.

Ce constat rejoint les travaux de Riom, Libaert et Adary, qui soulignent l'importance d'introduire progressivement certaines formes de structuration dans les TPE, même simples.

Cependant, cette volonté de structuration se heurte directement aux contraintes du quotidien. Le dirigeant évoque notamment :

- Le manque de temps
- La difficulté de maintenir un encodage régulier
- L'incertitude liée au coût des outils numériques

Cela montre que les freins à la structuration ne relèvent pas uniquement d'un manque de volonté, mais aussi des contraintes propres au fonctionnement des très petites entreprises.

6.3.3.4 *Une communication externe irrégulière mais perçue comme utile*

Concernant la communication externe, Laminex dispose d'un site Internet, d'une page Facebook ainsi que de véhicules portant le logo et les coordonnées de l'entreprise.

Cependant, le dirigeant reconnaît que cette communication reste peu régulière. Les publications Facebook sont rares et le site internet n'est plus totalement à jour.

Ce fonctionnement confirme les travaux de Libaert, qui montrent que la communication dans les TPE reste souvent intuitive et peu planifiée.

Malgré cela, le dirigeant perçoit clairement l'utilité de certaines actions de communication. Il explique notamment avoir obtenu de nouveaux clients grâce à une campagne sponsorisée sur Facebook.

Cela confirme les apports théoriques selon lesquels la communication externe peut contribuer à la visibilité et au développement commercial de l'entreprise.

6.3.3.5 *Une contradiction avec certains modèles théoriques*

La littérature insiste généralement sur l'importance d'une stratégie de communication structurée, accompagnée d'objectifs précis et d'une certaine régularité. Pourtant, dans le cas de Laminex, la communication reste largement improvisée et peu formalisée.

Malgré cela, certaines actions produisent des résultats concrets, notamment en matière de visibilité ou d'acquisition de nouveaux clients.

Cela montre que, dans certaines TPE, des pratiques intuitives peuvent fonctionner même sans véritable stratégie de communication formalisée.

Toutefois, l'entretien met également en évidence les limites de ce fonctionnement. Le dirigeant reconnaît lui-même que l'entreprise pourrait difficilement gérer un afflux plus important de clients sans une meilleure organisation et un meilleur suivi des demandes.

Cela nuance donc les apports théoriques :

- Une communication peu structurée peut fonctionner à petite échelle
- Mais ses limites apparaissent progressivement lorsque l'activité se développe

6.3.3.6 Une utilisation pragmatique des outils numériques et de l'IA

L'entretien montre également une utilisation pragmatique des outils numériques. Le dirigeant utilise notamment l'IA pour l'aider à rédiger plus rapidement certains devis.

Cette pratique rejoint les analyses théoriques portant sur l'impact du numérique et de l'IA dans les TPE. Comme le souligne la littérature, ces outils peuvent permettre de gagner du temps et de compenser certaines limites de ressources ou de compétences.

Cependant, leur utilisation reste ici ponctuelle et centrée sur des besoins très concrets du quotidien.

6.3.3.7 Des valeurs peu définies et peu formalisées

Contrairement à certains modèles théoriques qui mettent en avant l'importance des valeurs et de l'identité de l'entreprise, le dirigeant explique que celles-ci n'ont pas été réellement définies ou réfléchies au préalable.

Les seules valeurs évoquées concernent principalement :

- La qualité du travail
- Des prix attractifs

Cela montre que, dans certaines TPE, les valeurs existent davantage de manière implicite et opérationnelle que sous la forme d'une identité clairement construite ou formalisée.

6.4 Propositions de solution évolutive

6.4.1 Principe de base d'une intégration progressive de la communication

La solution proposée ne se veut pas une méthode de communication rigide, mais un dispositif d'accompagnement évolutif. L'objectif est de transformer la charge (opérationnelle et/ou mentale) du dirigeant, perçue comme un frein, en un moteur de développement. La démarche repose sur le principe de l'auto-audit évolutif. Le dirigeant devient acteur par ses choix et il adapte ses actions en fonction de ses ressentis et de ses besoins réels au fil du temps. Le choix de l'action sélectionnée est motivé par un bénéfice « conscient » qui impact l'entreprise ou le dirigeant. Il est important de souligner que ce dispositif est un "kit de démarrage" pour briser la résistance face à la réalisation d'actions de communication, et non une stratégie de communication complète. Cette méthode aide à dépasser le paradoxe relevé dans l'enquête réalisée. Ce qui permet de réconcilier la conscience de la nécessité de mettre en place un processus de communication avec la réalisation d'action concrètes de communication.

6.4.2 Méthode d'intégration

Le cœur de cette méthode repose sur la simplicité. C'est une approche qui n'a pas pour but de remplacer une communication complexe. Pour cela, le dirigeant dispose d'un outil créé sous forme d'un tableau dans lequel il sélectionne un frein à lever. Ensuite, le choix d'une action qui découle du frein choisi lui permet d'atteindre un objectif ou un gain de développement souhaité.

L'idée est de passer de la réflexion à l'action, chaque action est formulée sous forme d'une consigne simple réalisable en quelques minutes sans outils complexes. La répétition de ces actions est une manière de créer un automatisme, une fois l'habitude ancrée, l'effort conscient diminuerait avec le temps. La communication devient un geste ou une action de routine.

La démarche s'inscrit dans un cycle de 30 jours, cette durée est nécessaire pour observer des résultats concrets et transformer une action ponctuelle en une habitude ancrée pour en faire le bilan au bout de 30 jours. Après cette période, le dirigeant relève le défi de lever un nouveau frein en conservant la pratique de l'action précédente.

L'objectif n'est pas seulement de mieux communiquer mais d'atteindre un état de sérénité où le dirigeant reprend le contrôle, assurant ainsi la pérennité de son entreprise.

Les freins sont classés en cinq catégories pour donner de la clarté et de la lisibilité à l'utilisateur afin de ne pas être confronté à un « effet mur » de freins. Parmi ces catégories on retrouve :

- Le temps
- Les compétences
- Le budget
- Les idées de contenu
- La peur de l'exposition

Ces cinq catégories de freins sont les thèmes principaux mis en évidence par l'analyse pratique. Ces freins ont été décliné pour être représentatif des situations rencontrées dans la communication interne et externe.

Cette liste de freins n'est pas exhaustive et le dirigeant peut la compléter en fonction de sa réalité, cette liste se veut évolutive.

6.4.3 Tableau de actions de communication simplifiées

	Freins identifiés	Actions de communication	Impact sur le développement
Temps	Je n'ai pas le temps de rédiger des publications	A la fin d'une prestation/chantier accompli, dictez votre publication à une IA et demandez-lui de préparer 3 variantes de posts (court, moyen, long), vous choisissez une variante. Adaptez si nécessaire et publiez. ☐ Quotidien ☐ Hebdomadaire	Gain de temps et d'énergie Visibilité sur les réseaux sociaux Augmentation de la notoriété.
	Mes collaborateurs n'ont pas le temps	Pour vos visuels, choisissez un seul outil de création. Utilisez un modèle (template) simple et fixe pour uniformiser votre image sans compétences graphiques, à chaque post.	Automatisation et systématisme qui entraine un gain de temps, un gain d'énergie et une image professionnelle.
	J'ai peur d'abandonner ou de ne pas être régulier	Grâce à l'IA, programmez à l'avance vos 4 publications du mois qui suit en une seule fois pour garantir votre présence, mensuellement.	Visibilité assurée grâce à l'automatisation.
	J'ai peur de prendre plus de temps à expliquer à mes collègues une nouvelle tâches que de le faire moi-même	Pendant un geste technique, filmez la tâche que vous effectuez pour créer un mode opératoire visuel réutilisable. Face à un nouvelle compétence, appliquez le style "Directif" en vous filmant. Réaliser le geste complexe pour donner à vos collaborateurs une consigne visuelle claire et indiscutable.	Transformation du temps d'explication en un base de données formative permanente et réutilisable.

Compétences	Je me perds avec tous les logiciels différents	Choisissez un seul réseau social ou application prioritaire et concentrez vos interactions uniquement sur celui-ci, quotidiennement.	Facilite la maîtrise d'un outils.
	Je ne sais pas quelle plateforme choisir.	Demandez à vos 5 derniers clients le réseau social qu'ils utilisent le plus.	Implication des clients et qualité de la relation augmentée avec ceux-ci.
	J'ai peur que mes fautes de français donnent une mauvaise image	Avant toute publication, passez votre texte brut dans l'IA ou dans un logiciel orthographique comme antidote pour corriger l'orthographe et adapter le style, systématiquement.	Donne une image sérieuse et professionnelle.
	J'ai peur que mon équipe ne s'implique pas dans cette démarche.	En fin de semaine, partagez les statistiques positives des publications aux collaborateurs pour leur prouver l'impact de leur travail, hebdomadairement. Privilégiez des moment de convivialité pour communiquer ces informations.	Création d'une dynamique positive
Budget	J'ai peur de devoir payer pour communiquer alors que je n'ai pas le budget	Avant de lancer quoi que ce soit, privilégiez le référencement naturel (mots-clés, avis clients) qui travaille pour vous gratuitement sur le long terme et publiez du contenu sur les réseaux non payants	Optimalisation des outils gratuits

	J'ai peur de payer mes collaborateurs à prendre des photos ou à discuter de l'image de l'entreprise au lieu de les laisser « produire »	À la fin d'une tâche, intégrez la prise de photo dans le processus de suivi qualité de vos collaborateurs pour ne pas ajouter de temps supplémentaire. Une fois par semaine, regroupez/sélectionnez ces photos pour créer un post montrant le volume de travail abattu.	La photo devient un suivi de production, pas une perte de temps et rentabilise le travail passé sur le terrain en image de marque.
Idées de contenu	J'ai peur de ne rien avoir d'intéressant à partager	Au cours de la journée, photographiez et publiez une situation banale (livraison, outil, café d'équipe) pour documenter la réalité humaine de votre structure, quotidiennement.	Création de lien avec une communauté.
	J'ai peur de dire la même chose que mes concurrents	Publiez ce qui fait votre particularité (accueil, délais, finitions) pour créer une liste d'arguments uniques.	Vous marquez votre singularité : vous êtes unique et vous vous démarquez de vos concurrents.
Exposition	J'ai peur de me mettre en avant	Rédigez vos textes en utilisant le "Nous" ou le nom de l'entreprise pour déplacer l'attention sur la structure plutôt que sur vous, systématiquement. Cadrez vos photos systématiquement sur l'objet de votre travail (mains, outils, dossier) sans jamais montrer votre visage, à chaque capture.	Mon travail parle pour moi, sans mise en avant personnelle. Communication efficace en restant dans l'ombre.
	J'ai peur des commentaires négatifs	À l'avance, préparez avec ou sans l'IA deux modèles de réponses courtoises et professionnelles pour savoir réagir calmement en cas de critique, répondez de manière constructive et factuelle pour transformer une situation négative en preuve de professionnalisme.	Maîtrise des réactions et professionnalisme

	J'ai peur de faire une erreur visible par tout le monde	Avant de publier, utilisez la fonction de "prévisualisation" et faites relire par l'IA ou une tierce personne pour valider le fond et la forme, à chaque post.	Diffusion de contenu l'esprit serein et sans risque.
		Faites de l'erreur une force, lorsqu'une erreur survient, postez un correctif avec humour pour montrer votre honnêteté, ponctuellement.	Dédramatisation de la perfection et respect de l'authenticité.
	J'ai peur de ne pas être légitime pour parler de mon métier	Affichez, publiez ponctuellement vos certifications ou partagez une technique spécifique pour affirmer votre statut d'expert dans votre domaine.	Vous marquez votre expertise et devenez une référence.
	J'ai peur du regard ou des critiques des autres professionnels	Adressez-vous exclusivement à vos clients finaux dans vos messages pour oublier le jugement de vos pairs.	Vous êtes légitimes pour vos clients

6.4.4 Limites du dispositifs et axe d'amélioration

Ce système présente néanmoins certaines limites, à commencer par une forte dépendance à l'auto-discipline car la méthode repose sur la capacité du dirigeant à déterminer ses freins et à maintenir une régularité de l'action. Dans ce système évolutif, le dirigeant a la possibilité de rédiger d'autres freins que ceux évoqués dans le tableau. Le dirigeant a la possibilité puisque c'est un système évolutif, de rédiger des freins autres que ceux évoquer dans le tableau, moyennant une réflexion de sa part. Il lui est possible de déterminer l'action et la régularité et l'action à entreprendre.

Une piste d'amélioration peut être envisagé par la mise en place de niveaux de difficultés progressifs qui proposeraient des actions pour approfondies plus finement la stratégie.

7 Conclusion

Ce mémoire s'est intéressé à l'intégration de pratiques régulières de communication au sein des très petites entreprises (TPE) de moins de 10 travailleurs, dans une perspective de développement, tout en veillant à ce que ces pratiques ne soient pas perçues comme une charge supplémentaire.

L'analyse de la littérature et les résultats de terrain montrent que les TPE ne sont pas des entreprises qui ne communiquent pas. Au contraire, la communication est présente en permanence dans leur quotidien. Les échanges sont directs, les contacts avec les clients sont fréquents et les décisions se prennent souvent rapidement entre les personnes concernées. Cependant, cette communication reste généralement informelle et repose en grande partie sur le dirigeant. Pris par les nombreuses tâches liées à la gestion de l'entreprise, celui-ci fonctionne souvent dans l'urgence et dispose de peu de temps pour structurer sa communication.

Les résultats du questionnaire et des entretiens révèlent d'ailleurs un paradoxe intéressant. Les dirigeants reconnaissent l'utilité de la communication et son rôle dans le développement de leur entreprise, mais ils rencontrent des difficultés lorsqu'il s'agit de lui accorder une place régulière dans leur quotidien. Ce n'est donc pas un manque d'intérêt qui explique cette situation, mais plutôt les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Le manque de temps, de compétences ou encore d'idées de contenu les amène souvent à privilégier les urgences du quotidien. Les modèles de communication plus formalisés apparaissent alors difficiles à appliquer dans la réalité des TPE. L'un des principaux constats de cette recherche est donc le suivant : les dirigeants sont conscients de l'intérêt de la communication, mais peinent à l'intégrer durablement dans leurs pratiques. Cette observation amène à réfléchir à une autre manière d'aborder la communication dans les TPE.

L'analyse réalisée dans le cadre de ce mémoire invite à repenser la manière dont la communication est envisagée dans les TPE. Les apports de la littérature mettent souvent en avant des démarches structurées, fondées sur la planification, la définition d'objectifs et la formalisation des actions. Si ces principes restent pertinents, l'étude de terrain vient confirmer ce que la littérature suggérait déjà : dans les très petites entreprises, ces principes doivent être adaptés aux réalités du terrain. Cette recherche montre ainsi que l'efficacité de communication ne repose pas nécessairement sur la mise en place d'un processus stratégique élaboré ou complexe mais apparaît davantage comme un ensemble d'habitudes et de routines simples. Les

pratiques les plus durables sont souvent les plus faciles à intégrer dans le quotidien, comme un moment d'échange récurrent avec l'équipe, une publication régulière sur un réseau social, un outil partagé pour centraliser certaines informations ou encore un contact entretenu avec les clients.

La régularité apparaît ainsi comme un élément central. Lorsqu'une action est répétée dans le temps, elle demande progressivement moins d'efforts d'organisation et de réflexion. Elle devient une habitude. Cette évolution permet de réduire la charge mentale du dirigeant tout en assurant une communication plus cohérente et plus constante. La communication n'est alors plus perçue comme une tâche supplémentaire à ajouter à un quotidien déjà chargé, mais comme une manière d'organiser plus efficacement les échanges et les relations de l'entreprise.

Afin de répondre à cette problématique, ce mémoire ne se limite pas à l'identification des freins rencontrés par les TPE. Il débouche également sur une proposition de solution construite à partir des constats issus de la littérature et des résultats de l'étude de terrain. Les principaux freins mis en évidence au cours de la recherche, notamment le manque de temps, de compétences, de budget, d'idées de contenu, de la peur de l'exposition et la difficulté à intégrer durablement la communication dans le quotidien de l'entreprise, ont servi de point de départ à l'élaboration de cette proposition. Celle-ci repose sur une méthode d'intégration progressive de la communication. L'idée n'est pas de demander aux dirigeants de mettre en place immédiatement une stratégie complète ou un plan de communication élaboré, mais de les accompagner dans l'intégration graduelle de pratiques adaptées à leurs ressources et à leur réalité quotidienne. Cette approche vise à éviter que la communication soit perçue comme une tâche supplémentaire en privilégiant des actions simples, réalisables et facilement intégrables dans le fonctionnement de l'entreprise.

Dans cette logique, un tableau d'actions de communication simplifiées a été élaboré. Celui-ci rassemble différentes pratiques internes et externes pouvant être mises en place progressivement selon les besoins de l'entreprise. Chaque action est pensée pour être facilement applicable et demande un investissement limité en temps et en ressources. L'objectif n'est pas que chaque TPE applique l'ensemble des actions proposées, mais qu'elle puisse identifier celles qui correspondent le mieux à sa situation et les transformer progressivement en habitudes. Cette proposition traduit concrètement l'idée centrale de ce mémoire : une communication efficace dans les TPE repose moins sur la complexité des dispositifs mis en place que sur leur capacité à s'intégrer durablement dans le quotidien de l'entreprise.

Ce mémoire montre donc que la communication ne doit pas être pensée comme une contrainte supplémentaire pour les TPE, mais comme une pratique qui s'intègre progressivement dans leur fonctionnement quotidien. La méthode et le tableau proposés constituent une tentative de traduction concrète de cette idée. Ils visent à aider les dirigeants à dépasser les freins identifiés et à transformer la communication en une habitude durable, capable de soutenir le développement de leur entreprise sans alourdir leur charge de travail.

Bien que cette recherche ait permis de proposer une méthode et un outil adaptés aux réalités des TPE, certaines pistes mériteraient d'être approfondies. Une autre perspective consisterait notamment à tester le tableau d'actions de communication proposé dans ce mémoire auprès de plusieurs TPE afin d'observer son appropriation, sa facilité d'utilisation et ses effets sur l'organisation de la communication au quotidien.

8 Bibliographie

- Almaida, N., & Libaert, T., (2024). *La communication des entreprises*. Dunod. <https://shs.cairn.info/la-communication-interne-des-entreprises--9782100865345?lang=fr>
- Berger-Douce, S., Gherib, J., Mhissen, I. (2024). RSE explicite dans les PME : vers un engagement global envers les parties prenantes ? *Organisation responsable*, 19, 21-45. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2024-3-page-21?lang=fr> (Consulté le 05 mai 2026)
- Berger Remy, F. (2013). *Management transversal de la marque*. Dunod. <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/management-transversal-de-la-marque--9782100590216?lang=fr>
- Cardon, D. (2019). *Culture numérique*. Press de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/culture-numerique--9782724623659?lang=fr> (Consulté le 5 mai 2026)
- Décaudin, J., Igalens, J., & Waller, S. (2017). *La communication interne*. Dunod. <https://shs.cairn.info/la-communication-interne--9782100761944?lang=fr>
- Ducret, G. (2016). *La Boîte à outils de la TPE : 61 outils & méthodes*. Dunod. <https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-tpe--9782100748747?lang=fr> (Consulté le 11 novembre 2024)
- Economie. (9 mars 2023). *Définitions et sources*. <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources> (Consulté le 12 novembre 2024)
- Freeman, E. (1984). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte. <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/la-theorie-des-parties-prenantes--9782707146533?lang=fr>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1989). *Le leader situationnel*. Actualisation.
- Joly, B. (2009). *La communication*. De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/la-communication--9782804159740?lang=fr> (Consulté le 11 novembre 2024)
- Kapferer, J.-N. (2001), *Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité*
- Lehnisch, JP. (2013). *La communication dans l'entreprise*. Presses Universitaires de France. <https://shs.cairn.info/la-communication-dans-l-entreprise--9782130621638?lang=fr>
- Libaert, T. (2001). *La communication de proximité*. Editions liaisons. <https://www.tlibaert.info/wp-content/uploads/2018/06/Com-de-proximite%C3%A9-le-livre.pdf>
- Libaert, T. (2010). *Toute la fonction Communication*. Dunod. <https://shs.cairn.info/toute-la-fonction-communication--9782100543915?lang=fr>
- Libaert, T. (2014). *Introduction à la communication*. Dunod. <https://shs.cairn.info/introduction-a-la-communication--9782100708536?lang=fr>
- Libaert, T. (2018). *Communication*. Vuibert. <https://shs.cairn.info/communication--9782311405033?lang=fr>
- Libaert, T. (2023). *Le plan de communication*. Dunod. <https://shs.cairn.info/le-plan-de-communication--9782100855490?lang=fr>
- Libaert, T., & Westphalen, M. (2025). *La communication externe des entreprises*. Dunod. <https://shs.cairn.info/la-communication-externe-des-entreprises-6e-ed--9782100878192?lang=fr>

- Marchesnay, M. (1991). *La PME : une gestion spécifique*. Économie et Humanisme. [file:///C:/Users/celin/Downloads/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4231%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/celin/Downloads/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4231%20(1).pdf)
- Plane, JM. (2015). *Théories du leadership*. Dunod. <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/theories-du-leadership--9782100720385?lang=fr> (Consulté le 28 février 2026)
- Riom, A., Libaert, T., & Adary, A. (2010). *Toute la fonction Communication*. Dunod. <https://shs.cairn.info/toute-la-fonction-communication--9782100543915?lang=fr> (Consulté le 10 novembre 2024)
- Statbel. (3 octobre 2024). *Statistiques structurelles des entreprises 2022*. https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/statistiques-structurelles-des-entreprises-2022-959-des-entreprises-belges-sont-des-micro?utm_source=chatgpt.com (Consulté le 8 novembre 2025)
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 2003/3 n°144, 119-138. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-119?lang=fr&tab=bibliographie>
- Torrès, O., & Jaouen, A. (2019). *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Hermes Science Publications (Consulté le 12 novembre 2024)
- Watzlawick, Beavin & Jackson. (1967). *Pragmatics of Human Communication*.

<https://www.ucm.be/faq/mon-entreprise-durable/quest-ce-que-la-rse>

9 Annexes

Annexe 1 : Le questionnaire

<https://forms.gle/KemJ1KaZzXYc3LBJA>

Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif

Catégories	Questions principales	Relances possibles / éléments à approfondir
Présentation du dirigeant et de l'entreprise	Pouvez-vous présenter votre entreprise ?	Secteur, taille de l'équipe, ancienneté, type de clientèle
	Quel est votre rôle dans l'entreprise ?	Polyvalence, tâches quotidiennes, prise de décision
Place de la communication dans l'entreprise	Qu'est-ce que la communication représente pour vous ? Est-ce quelque chose d'important dans votre entreprise ?	Vision de la communication, importance accordée à celle-ci
	Qui s'occupe de la communication dans l'entreprise ?	Une seule personne ? Toute l'équipe ? Gestion intuitive ?
	Est-ce quelque chose auquel vous réfléchissez vraiment ou plutôt quelque chose qui se fait naturellement ?	Communication consciente/inconsciente, intuitive
Communication interne	Comment les informations circulent-elles dans votre entreprise ?	Oral, WhatsApp, téléphone, réunions, outils numériques
	Organisez-vous des moments d'échange réguliers avec votre équipe ?	Réunions, points rapides, habitudes
	Quel style de management ou de leadership utilisez-vous avec votre équipe ?	Directif, persuasif, participatif, délégatif
	Est-ce que certaines informations se perdent parfois ou sont mal transmises ?	Exemples concrets, oublis, manque de coordination
Communication externe	Comment faites-vous connaître votre entreprise ?	Réseaux sociaux, bouche-à-oreille, site internet, publicité
	Quels moyens utilisez-vous pour rester visibles auprès des clients ?	Fréquence des actions
	Comment choisissez-vous ce que vous allez communiquer ?	Réflexion stratégique ou spontanéité
Stratégie et organisation	Avez-vous une manière organisée ou planifiée de communiquer ?	Planification ou gestion au jour le jour
	Avez-vous des objectifs lorsque vous communiquez ?	Visibilité, fidélisation, image, nouveaux clients
	Avez-vous déjà réfléchi aux valeurs de votre entreprise ?	Valeurs définies consciemment ou non, vision commune, image souhaitée
	Ces valeurs influencent-elles votre manière de communiquer ?	Cohérence des messages, identité de l'entreprise
Freins et difficultés	Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez concernant la communication ?	Temps, budget, compétences, manque d'idées

	Est-ce que la communication vous semble facile à intégrer dans votre travail quotidien ?	Contrainte ou opportunité
Communication et développement	Selon vous, la communication joue-t-elle un rôle dans le développement de votre entreprise ?	Pourquoi ?
	Avez-vous déjà observé des effets concrets liés à certaines actions de communication ?	Nouveaux clients, visibilité, organisation interne
Numérique et intelligence artificielle	Utilisez-vous des outils numériques pour votre communication ?	Réseaux sociaux, Canva, CRM, outils numériques
	Utilisez-vous parfois l'intelligence artificielle ?	ChatGPT, génération de contenu
Perspectives	Si vous aviez plus de temps ou de moyens, qu'aimeriez-vous améliorer dans votre communication ?	Outils, organisation, visibilité
	Comment imaginez-vous la communication de votre entreprise dans le futur ?	Développement, structuration

Annexe 3 : Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'Ecole de communication, UCLouvain

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponible à cette adresse :

<https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

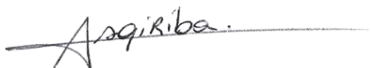
Je suis conscient·e que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligences artificielles en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : Asqiriba Céline

Date : 30/05/2026

Signature de l'étudiant·e :

ASQIRIBA CÉLINE


Comment intégrer des pratiques régulières de communication pour contribuer au développement d'une très petite entreprise (TPE) de moins de 10 travailleurs, sans devenir une contrainte ?

Résumé

Les très petites entreprises (TPE) représentent la majorité du tissu économique belge. Pourtant, malgré l'importance reconnue de la communication dans le développement des organisations, celle-ci reste souvent peu structurée au sein de ces entreprises, principalement en raison du manque de temps, de ressources et de compétences.

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont des pratiques régulières de communication peuvent être intégrées dans le quotidien des TPE sans devenir une contrainte supplémentaire pour leurs dirigeants. À travers une analyse de la littérature, un questionnaire et des entretiens menés auprès de dirigeants de TPE, cette recherche met en évidence un paradoxe : les dirigeants reconnaissent l'utilité de la communication, mais peinent à lui accorder une place durable dans leur fonctionnement quotidien.

Les résultats montrent que l'efficacité de la communication repose moins sur la mise en place de stratégies complexes que sur l'intégration progressive d'actions simples et régulières. Sur cette base, une méthode d'intégration ainsi qu'un tableau d'actions de communication adaptées aux réalités des TPE sont proposés afin d'aider les dirigeants à dépasser les principaux freins identifiés et à faire de la communication un véritable levier de développement.

Mots-clés :

Communication – Très petites entreprises (TPE) – Développement
– Pratiques régulières – Routines organisationnelles – Stratégie de proximité - Intégration progressive