

# **La digitalisation de la communication interne : Quelle contribution à la Performance au Travail ?**

## **Digitalization of internal communication: What contribution to job performance?**

**ELKAM Khadija**

Doctorante

National School of business and management of Settat

Hassan First university of Settat

Laboratoire de recherche en Management, Marketing et Communication

Morocco

**k.elkam@uhp.ac.ma**

**FARIDI Mohamed**

Enseignant chercheur

National School of business and management of Settat

Hassan First university of Settat

Laboratoire de recherche en Management, Marketing et Communication

Morocco

**mfaridicom@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 15/06/2022

**Date d'acceptation :** 15/07/2022

**Pour citer cet article :**

ELKAM.K & FARIDI.M. (2022) « La digitalisation de la communication interne : Quel apport à la Performance au Travail ? », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 7 » pp : 295 – 310.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Considérant que dans bon nombre d'organisations, la communication interne renforce l'engagement des collaborateurs et la performance au travail ; et que la transformation digitale occupe une place de plus en plus primordiale, il apparait important d'analyser l'apport de la digitalisation de la communication interne à la performance au travail au sein des organisations. Le présent article vise à porter des éléments d'éclaircissement sur la contribution de la digitalisation de la communication interne à la performance au travail.

A travers une revue de littérature menée et nos propres réflexions, nous avons essayé d'analyser la contribution de chacune séparément : l'apport de la communication interne à la performance au travail, d'une part, et l'apport de la digitalisation à la performance au travail, de l'autre part. L'objectif étant de mettre le point sur l'apport de la mise en place d'une communication interne digitale au sein d'une entreprise à la performance au travail.

**Mots clés :** Communication interne ; Digitalisation ; Communication interne digitale ; Performance au travail ; Management des ressources humaines.

## Abstract

Considering that in many organizations, internal communication reinforces employee commitment and job performance, and that digital transformation is becoming increasingly important, it seems important to analyze the contribution of digitalization of internal communication to job performance within organizations.

This article aims to shed light on the contribution of digitalization of internal communication to job performance.

Through a literature review and our own reflections, we have tried to analyze the contribution of each one separately: the impact of internal communication on job performance, on the one hand, and the impact of digitalization on job performance, on the other hand. The objective is to analyze the contribution of implementing a digital internal communication to job performance.

**Key words:** Internal communication; Digitalization; Digital internal communication; Job performance; Human resources management.

## Introduction

L'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que s'elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer ses employés. (Jean-Marie Peretti, 2015)

Dans un environnement en mutation technologique, la fonction RH se réinvente en termes de communication interne avec l'apparition de nouveaux outils qui tendent vers une communication interne digitale. Les organisations ont plus que jamais besoin d'apporter quelques modifications à leur communication interne pour en tirer d'avantage et gagner en performance, compétitivité et productivité de leurs collaborateurs.

Au cours de la dernière décennie, la transformation digitale a porté des changements énormes sur tous les domaines de la communication. Deloitte (2012) affirme que la digitalisation contribue à la collaboration, le crowdsourcing, la connectivité, la mobilité et la communication continue au sein des entreprises.

Les recherches récentes sur la digitalisation et la communication interne (Cho, Furey, et Mohr, 2017 ; Madsen, 2018 ; Verčič et Vokić, 2017) trouvent que la communication interne est de plus en plus décentralisée, en raison de l'introduction de canaux de communication. Les personnes commencent à changer leurs habitudes de communication et obtiennent des informations à tout moment.

Conscients du rôle crucial joué par la communication interne dans la motivation et le développement du dévouement des employés (Mumby, 2013) et de sa contribution à l'atteinte de la performance au travail (Berger, 2008).

Dans cet article, nous essayerons à travers une revue de littérature et de nos propres réflexions, d'éclaircir la problématique suivante : Comment la digitalisation de la communication interne contribue-t-elle à la performance au travail ?

Nous estimons que l'analyse de la contribution de chacune séparément : l'apport de la communication interne à la performance au travail, d'une part, et l'apport de la digitalisation à la performance au travail, de l'autre part, nous permettra à répondre à la problématique. L'objectif principal est de mettre le point sur l'apport de la mise en place d'une communication interne digitale à la performance au travail.

Dans ce qui suit, nous présentons une revue de littérature autour des concepts clés de notre recherche. Ensuite, nous analysons l'apport de la digitalisation, d'une part, et de la communication interne, de l'autre part, à la performance au travail.

La contribution de la communication interne digitale à la performance au travail sera discutée par la suite.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. La communication interne : une des préoccupations phares de la fonction RH**

La notion de communication a pris plusieurs formes en se référant aux plusieurs disciplines telles que la sociologie, la psychosociologie, les sciences politiques, les sciences de l'information et de la communication, etc....

La plupart des études de la communication se sont inspirées du modèle de la communication de Shannon et Weaver qui a été développé peu de temps avant la seconde guerre mondiale, il a présenté la communication au début comme un système linéaire et mécanique qui se limite au transfert de l'information entre un émetteur (la source) et un récepteur (la cible).

En effet, la définition de la communication a évolué avec le temps, elle signifiait au début « la participation » et a engendré dans sa définition le sens de « partage » et par la suite le sens de « transmission ».

Au sein des organisations, la communication n'est pas un sujet récent, elle est apparue entre les années 1940 et 1950, dont le père fondateur est W. Charles Redding.

Appelée « la communication organisationnelle », elle s'est déclinée au fil des années en deux dimensions : la communication organisationnelle externe qui concerne l'organisation avec ses clients et ses partenaires externes, et la communication organisationnelle interne qui concerne l'organisation avec ses collaborateurs.

Différentes définitions ont été soulignées par un bon nombre d'auteurs, nous citons, à titre d'exemple, celles qui ont captivé notre esprit (voir tableau n°1) :

**Tableau N°1 : Définitions de la communication interne retenues**

Auteurs	Définitions retenus
Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens Et Stephane Waller, (2017)	« La communication interne est un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. »
Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, (2017)	« La communication interne est le recours à un ensemble d'outils (comme le journal d'entreprise, internet...) pour informer le personnel sur les objectifs communs à l'entreprise, pour susciter un sentiment d'appartenance à l'entreprise et pour stimuler le travail en commun. » « L'information interne vise la mise à disposition adéquate de données permettant à chaque fonction de faire son métier. »
Marie-Helene Westphalen, (2012)	« La communication interne est l'ensemble des actes de communication produits à l'intérieur d'une organisation à destination de ses salariés ».
Bréal Madeline Doussy, (2005)	« La communication interne cible l'ensemble des membres de l'organisation, quelle que soit leur identité professionnelle (fonction, statut, métier). Elle a plusieurs rôles : mobiliser les membres, fédérer pour les faire adhérer aux objectifs de l'organisation, leur faire véhiculer, à l'externe, une bonne image de l'entreprise. »
Philippe Detrie Et Catherine Meslin-Broyez, (2001)	« La communication interne est l'ensemble des actions, principes et pratiques mises en place pour mettre les personnes en relation afin de réaliser un projet en commun en favorisant l'appropriation et la cohésion. »

**Source : Les auteurs**

Ces définitions que nous jugeons claires et précises s'avèrent convaincantes dans la mesure où elles ressortent deux constats :

- ❖ La cible de la communication interne est : les collaborateurs, individus et groupes, dans le sens où elle les entoure autour d'un projet commun en utilisant différents outils favorisant l'échange ;
- ❖ La communication interne permet l'adhésion à la culture de l'entreprise et le partage de ses valeurs, son objectif est d'impliquer, fédérer et faire engager les collaborateurs par rapport à l'organisation ;

## **1.2. La communication interne digitale**

Le terme « Digitalisation » n'est pas un terme récent, sa naissance date des années 2000 avec l'apparition de l'ordinateur et d'internet (Patel et McCarthy, 2000).

Janati-Idrissi. F., (2020), souligne la nécessité de Garder à l'esprit la dimension historique du terme pour ne pas tomber dans le piège de la nouveauté.

Devant une large base de définitions proposée par les théoriciens anglophones et francophones, et tenant compte des débats traitant la différence linguistique existante entre les mots "numérique" en français et "digital" en anglais, nous retenons les définitions suivantes :

Selon Stolterman et Fors, (2004), la digitalisation représente l'ensemble des « changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la société humaine ».

Lemoine, (2014) la définit comme étant « une combinaison de l'automatisation, de la dématérialisation et de la réorganisation des schémas d'intermédiation »,

Pour Brennen & Kreiss, (2014), il s'agit d'une définition tenant compte de l'aspect quantitatif, c'est « l'adoption ou l'augmentation dans les usages de technologies digitales par une organisation ».

« La Transformation numérique désigne toutes les actions mises en place par une entreprise pour intégrer les technologies numériques (liées à Internet) dans ses activités » (Hamon, 2015).

Albessart et al., (2017), quant à eux, la définissent comme étant « la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles ».

En effet, les débats menés sur le rôle joué par la transformation digitale au service de la fonction RH, en général, et la communication interne, en particulier, sont de plus en plus nombreux. L'utilisation des nouvelles technologies amène des changements au niveau comportemental des salariés avec l'apparition de nouvelles attentes (El-Khoury, 2017). Elles peuvent également servir à la collaboration et la coordination (Klötzer & Pflaum, 2017).

Baudoin Emmanuel, et al. (2019), dans le premier chapitre de leur ouvrage intitulé «Transformation digitale de la fonction RH » ont tenté de définir la transformation numérique comme étant «l'utilisation du potentiel offert par le numérique, au travers de différentes solutions numériques RH (déjà existantes sur le marché ou à développer) », il trouvent que « La transformation numérique de la fonction RH passe, tout d'abord, par la transformation numérique de la fonction RH, elle-même, dans ses différents processus : recrutement, communication, formation, rémunération, ... » .

Le recours à la digitalisation de la communication interne est constaté au milieu des années 1990. Ce recours a facilité la transmission des messages bidirectionnels en permettant de donner et de recevoir un retour d'information « le feedback » (Lipiäinen et al., 2014), il a créé, également, des opportunités infinies (Mackenzie, 2010).

En effet, la technologie a changé la façon dont les managers et les employés communiquent entre eux dans de nombreuses structures de travail (Gustafsson, Stark et Åman, 2018). Elle a permis également d'assurer des relations entre les individus et les groupes au sein d'une organisation à travers le recours à une communication interne digitale en utilisant les différents outils technologiques. Nous citons ci-dessous, les outils digitaux de communication interne proposés par Kovaitė, K., Šūmakaris, P., et Stankevičienė, J. (2020) :

- Messagerie instantanée ;
- Téléconférences audio/vidéo ;
- Blogs internes ;
- Intranet ;
- Online profils d'employés ;
- Réseaux sociaux d'entreprise.

Force est de constater que le débat sur les outils les plus efficaces pour communiquer et collaborer est souvent soulevé (Men,2014).

### **1.3. La performance au travail : quelques apports théoriques**

Prétendre donner une définition unique à la performance est quasi-impossible, devant ce terme qui présente une ambiguïté, nous ne pouvons que choisir une définition avec un angle de vue différent.

Le mot « performance » figure parmi les notions les plus abstraites et floues de la littérature académique. Il peut être employé pour signifier différentes notions, sans pour autant qu'une définition précise ne fasse l'unanimité. (Faridi, M. et Latif, H., 2017)

Une rapide recherche dans la littérature en sciences de gestion montre qu'il a toujours été une notion ambiguë pour laquelle existe de nombreuses définitions. (Faridi, M. et Latif, H., 2017) Lorino, (2001), par exemple, trouve que la définition la plus objective de la performance est « l'atteinte des objectifs ».

Bartoli, (2005), la définit en ajoutant à la notion « objectifs », les notions « moyens » et « résultats ».

La performance dépend donc aux objectifs fixés, aux moyens utilisés et aux résultats réalisés. Sa définition et sa mesure se diffère d'une organisation à l'autre, d'un domaine à l'autre et d'une personne à l'autre.

Des auteurs comme Morin, Savoie, et Beaudin, (1994), en essayant de la définir, ont proposé des indicateurs pour mesurer ses quatre dimensions : La pérennité, l'efficacité économique, la légitimité de l'organisation auprès des tiers et la valeur des ressources humaines.

Nous nous intéressons dans notre article à la dimension des ressources humaines, compte tenu de la nécessité de fixer un sens au concept de la performance d'une organisation en matière de ces ressources humaines et de l'importance de cette dimension dans toute approche managériale : « ... le temps du management axé sur la production n'est plus efficace... » Bruno Henriet, (1993), il ajoute dans le même contexte « Dans toute approche managériale il faut intégrer une autre dimension qui paraît d'une ultime importance, c'est la dimension humaine ... ».

Il s'agit, donc, de s'intéresser à la performance au travail des individus appelée « performance individuelle » et des équipes appelée « performance collective ».

En effet, la performance au travail est un concept à plusieurs dimensions, (Saousany, et Asbayou, 2020). Ces auteurs, dans leur article « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure » ont distingué entre l'aspect processus et l'aspect résultat dans la définition de la performance au travail. Nous présentons quelques définitions citées par eux :

- ❖ Motowildo, (2003), « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée »
- ❖ Rubina et al., (2008), « la performance au travail se représente comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble : la compétence, l'effort et la nature des conditions de travail ».

- ❖ Jamal, (2016), «la performance au travail est une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles ».

## **2. L'apport de la digitalisation de la communication interne à la performance au travail**

La communication interne, la transformation digitale et la performance au travail, étant appréhendées, il convient, à présent, de s'intéresser à l'analyse des liaisons entre ces concepts et l'apport de chacun à l'autre.

Pour ce faire, nous avons essayé d'analyser la contribution de chacune séparément : l'apport de la communication interne à la performance au travail, d'une part, et l'apport de la digitalisation à la performance au travail, de l'autre part. L'objectif étant de mettre le point sur l'apport de la mise en place d'une communication interne digitale au sein d'une entreprise à la performance au travail.

Dans ce qui suit, nous exposerons les différentes idées ayant guidé notre réflexion.

### **2.1. L'apport de la communication interne à la performance au travail**

D'après Jean-Marie Peretti, (2015) : « ...l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que s'elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer... ».

On ne peut pas imaginer l'accomplissement d'une mission, sans avoir déjà communiqué autour des objectifs, outils et moyens contribuant à sa réussite ainsi qu'aux obstacles et risques liés à son échec. Informer et s'informer autour des objectifs de l'organisation et faire participer à les réaliser paraît donc une nécessité pour la performance de l'organisation.

La communication et la participation à l'atteinte des objectifs engendreront l'adhésion à l'organisation et la cohésion au sein des équipes ce qui contribuera significativement à l'efficacité de l'organisation. Selon Philippe Detrie, et Catherine Meslin-Broyezque, (2001) : « ... l'efficacité ne se nourrit pas exclusivement de cohérence, mais aussi de cohésion ... ».

De sa part, Christian Michon, (1994), trouve que « La communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation... ». Il souligne également la possibilité d'avoir un impact indirect de la communication interne sur les résultats d'une organisation : « On peut dire que la communication interne va avoir un impact indirect sur les résultats d'une entreprise par le biais des attitudes et comportements des salariés. »

C'est son aspect multidimensionnel, qui rend la performance au sein d'une organisation une notion complexe. Aujourd'hui il s'agit de plus de la réalisation d'un chiffre d'affaire confortable,

de l'atteinte d'une rentabilité suffisante et d'avoir une clientèle fidèle. C'est la dimension humaine qui fait la différence et qui joue en faveur de la performance, il s'agit certainement de toute pratique améliorant les conditions de travail des individus au sein de l'organisation : la communication, la formation, la motivation, l'implication et la satisfaction.

Plusieurs partisans des écoles des relations humaines tels que : Herzberg, (1957) ; McGregor, (1960) et Trist, (1963) ont souligné l'impact de l'amélioration des conditions de travail des salariés sur leur productivité.

La communication interne est considérée comme un facteur de motivation visant à accroître le dévouement des employés et la performance au travail (Mumby, 2013). Elle contribue à une organisation performante puisqu'elle permet de motiver, d'instaurer la confiance et de créer une culture organisationnelle (Berger, 2008).

Les relations produites par la communication entre les individus et entre l'individu et l'organisation ont également un apport significatif à la performance au travail. Pour Veltz, et Zarifian, (1994), « la performance naît désormais de l'interaction individu-organisation : c'est une performance organisationnelle d'interface. »

Pour conclure, plusieurs études psychologiques ont montré que la motivation, la satisfaction et l'implication des salariés affecteraient leur productivité. Un individu se sentira impliqué, motivé et satisfait s'il est informé et a le droit de s'exprimer, c'est cette satisfaction qui lui rendra performant au sein de l'organisation.

## **2.2. L'apport de la digitalisation à la performance au travail**

La digitalisation a impacté tous les aspects de l'organisation : son fonctionnement, ses métiers et son organisation de travail. Elle est devenue aujourd'hui un vecteur de compétitivité et de performance de l'organisation.

Frédérique DUPONT, Jacques POTARD, et Bruno ZANY, (2015), dans leur mémoire intitulé « Les impacts de la digitalisation sur l'efficacité du dialogue social », ont souligné le rôle de la digitalisation sur la réinvention de l'entreprise : « La force de la digitalisation est de réinventer le modèle de l'entreprise et toute la chaîne interne de fonctionnement : stratégie, organisation managériale, environnement collaboratif. Elle transforme en profondeur toute son organisation sociale ». Ils ajoutent : « L'occupation de ce nouvel espace devient un enjeu qui nécessite de repenser ses repères classiques, ses pratiques de travail, sa relation avec l'autre et en définitive sa vision de l'accompagnement au changement ».

Actuellement, la digitalisation est une priorité des organisations à la recherche de performance. Elle est également au centre de leurs préoccupations en termes de travail collaboratif, de gestion de connaissances et de partage d'information.

En effet, la technologie a fortement influencé l'organisation du travail et bien évidemment les processus RH, leur transformation digitale est devenue un outil d'optimisation de la fonction RH.

Les organisations ne cessent de chercher les outils pouvant optimiser la productivité de ses collaborateurs.

La digitalisation permet également la gestion des équipes à distance et bien évidemment des individus, elle contribue à la facilitation du partage de l'information et à la collaboration. Elle contribue ainsi à la réinvention de l'aspect relationnel au sein de l'organisation, ce qui impactera par la suite la performance individuelle et collective au travail.

Pour conclure, nombreux sont les écrits analysant l'apport significatif de la digitalisation à la performance au travail, ainsi qu'à la contribution du bien-être au travail à la performance économique et sociale de l'entreprise. C'est la création de cette combinaison entre la digitalisation et le bien-être au travail qui va contribuer à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration de la performance au travail.

S'inscrire dans une optique digitale mais aussi sociale et collaborative via la communication interne est le défi à relever par les entreprises.

### **2.3. L'apport de la communication interne digitale à la performance au travail**

Des nouveaux outils de communication interne tels que les réseaux sociaux d'entreprises et les applications mobiles, parmi d'autres, sont en développement continu, ils ont pour vocation le partage de l'information mais aussi la gestion des connaissances, la simplification des métiers, la transparence de l'information, la création des rapports professionnels entre les individus et l'assurance d'un climat social et convivial au sein de l'organisation, ce que nous pouvons considérer des recettes magiques pour l'amélioration de la performance au travail.

La digitalisation a facilité la communication au sein de l'entreprise et a influencé notamment les conditions de travail et par conséquent la performance au travail. En effet, les nouveaux outils technologiques au service de la communication interne encouragent davantage les collaborateurs à échanger et à s'adhérer à la culture d'entreprise et à participer à l'amélioration de sa performance globale.

Une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises allemandes a révélé que les médias sociaux d'entreprise, en tant qu'outil digital de communication interne, favorisent l'engagement

en améliorant le flux de communication, en accélérant les processus internes et en facilitant la collaboration. (Sievert & Scholz, 2017).

Néanmoins des auteurs comme Bernard Gaudin, (2015), trouvent que l'évolution de la technologie bouleversera les comportements et les pratiques liées à la communication interne au sein de l'entreprise. Il souligne comme cité dans son mémoire professionnel sur la communication interne à l'ère collaborative : « Pour moi, ce n'est pas l'ère de l'information, c'est l'ère de l'intelligence en réseau. C'est une ère de grandes promesses, une ère de collaboration... la collaboration est aujourd'hui au cœur de nos modes de fonctionnement et bouleverse nos modes de communication », explique D.Tapscott, un des spécialistes mondiaux de l'innovation et de l'économie digitale.

Dans le cadre de son étude menée sur la perception de la communication interne par les collaborateurs, Bernard Gaudin, (2015), explique qu'un nombre important des collaborateurs affirment la non crédibilité de la communication interne et son caractère excessivement positif, en illustrant le verbatim suivant : « La communication interne a tendance à être 'excessivement positive', au point où elle en devient non crédible, proche de l'outil de propagande. Il faut une communication plus juste ... ».

Il ajoute également dans les résultats de son étude, les contraintes liées à la communication interne telles que la transparence de l'information et son décalage avec la réalité, l'infobésité et le « content shock ».

Les nouvelles pratiques de communication interne ont donc des effets négatifs sur la qualité de l'information mais aussi sur certains collaborateurs, dont les questions d'acceptabilité et de compétences en technologie se posent. Comme souligné par Jaujard, (2015), qui considère l'importance de la compétence dans l'usage de la technologie : « le rôle de l'homme dans le triangle homme/machine/produit est appelé à se modifier profondément ; les opérateurs seraient en effet équipés d'outils de réalité augmentée et communicants pour interagir avec les autres membres de l'équipe, surveiller la chaîne de production et repérer les incidents. Homme et machines sont ici profondément imbriqués. Les compétences sont modifiées, le sens du métier évolue ».

Tant théoriques qu'empiriques, plusieurs études soulignent l'importance de centrer la communication sur les employés, d'une part, et les outils numériques, de l'autre part. (Ruck et Welch, 2012, Verčič et Vokić, 2017 ; Verheyden et Cardon, 2018).

Par ailleurs, choisir l'outil digital le plus efficace pour communiquer en interne reste dépendant aux spécificités et contexte de chaque organisation.

Pour conclure, nous pouvons considérer que la bonne gestion de l'information à l'ère digitale, la considération de la dimension humaine et sociale, la compétence, l'implication et la collaboration ainsi qu'à l'accompagnement à l'appropriation de la technologie sont les ingrédients nécessaires pour améliorer la performance au travail.

### **Conclusion**

La digitalisation de la communication interne apporte divers changements sur les comportements des collaborateurs et impacte leur degré de satisfaction et par conséquent leur performance au travail.

La réussite de l'application d'une communication interne digitale est conditionnée par l'instauration d'une culture d'engagement, de collaboration et de confiance au sein de l'organisation ; défis à relever par les responsables Communication Interne et RH.

Selon plusieurs études, les employés ont souvent la volonté d'être impliqués dans le processus de réalisation des objectifs de l'entreprise. Il est donc très important que les entreprises mettent régulièrement à disposition de leurs collaborateurs des informations sur leur vision et objectifs afin qu'ils puissent comprendre comment leurs efforts contribuent aux performances de l'organisation (Sanchez, 2004).

Visant la contribution aux études en sciences de gestion et en communication menées sur le concept de « la communication interne digitale », le présent article propose une compréhension de l'apport de la digitalisation de la communication interne à la performance au travail en analysant chaque concept à part.

Sur le plan managérial, cet article présente les différents points à souligner pour atteindre la performance au travail à travers la communication interne digitale.

Cette étude pourrait aider les managers et les responsables Communication/RH à concevoir une stratégie de communication interne en se basant sur un ensemble de points à considérer pour atteindre la performance au travail.

Toutefois, notre recherche s'est limitée à la discussion générale de la contribution de la communication interne digitale à la performance au travail et n'a pas fourni une discussion approfondie de cette relation.

Une revue de littérature théorique plus élargie pourrait compléter et approfondir notre étude en apportant des éléments de réponses sur les différents facteurs pouvant exercer un effet médiateur et/ou modérateur sur la relation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baudoin, E.**, Diard, C., Benabid, M., & Cherif, K. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH* (Vol. 1). Dunod.
- Belahrach, J.** (2004). La communication interne, un véritable projet d'entreprise. *Economie & Entreprises*, (56), 56-62.
- Belleguic, T.**, Coutard, J., & Doueïhi, M. (2011). Les enjeux de la réputation à l'ère du numérique. *Securite et strategie*, 6(2), 22-27.
- BENOIT, T.** et al, (1993). Communication et organisation, Techniplus.
- Chaintreuil, J. N.** (2015). RH & Digital : Regards collectifs de RH sur la transformation digitale. Diateino.
- Cho, M.**, Furey, L. D., & Mohr, T. (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook. *Business and professional communication quarterly*, 80(1), 52-69.
- Colin, N.**, Landier, A., Mohnen, P., & Perrot, A. (2015). Économie numérique. Notes du conseil danalyse economique, (7), 1-12.
- Décaudin, J.** & Igalens, J. (2017). Chapitre 3. Les techniques de la communication interne. *Stratégies et techniques* (pp. 145-198). Paris: Dunod.
- Décaudin, J. M.**, Igalens, J., & Waller, S. (2017). *La communication interne-4e éd.: Stratégies et techniques*. Dunod.
- Detrie, P.** (2001). *La communication interne au service du management*.
- DeVito, J. A.**, & Tremblay, R. (1993). *Les fondements de la communication humaine*. G.
- Morin. Jaujard, F.** (2015), Projet de communication "Usine connectée", Colloque Industrie du Futur, Institut Mines Télécom, 26 novembre 2015.
- Dobiecki. B.** (1996), *Communication des entreprises et des organisations, psychologie*, Ellipses/édition marketing SA.
- Dudézert, A.** (2018). *La transformation digitale des entreprises. La Découverte*.
- FARIDI, M.**, & LATIF, H. (2017). LA PERFORMANCE RH: PRÉCISION TERMINOLOGIQUE ET PROBLÉMATIQUES DE MESURE. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 2(1).

**Fuchs, C.** et Fisher, E. (2015). Introduction : valeur et travail à l'ère numérique. Dans *Reconsidérer la valeur et le travail à l'ère numérique* (pp. 3-25). Palgrave Macmillan, Londres.

**Girard, B.** (1997). *La communication écrite dans l'entreprise: les méthodes, les outils, les exemples*. De Boeck Supérieur.

**Lachmann, H.,** Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Paris.

**Landier, H.,** & Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Paris, Éd. d'Organisation.

**Landier, H.,** Merck, B., Sutter, P. E., Baggio, S., Loyer, E., (2009). *Evitez le stress de vos salariés*. Paris, Eyrolles, Editions d'Organisation..

**Lemoine, C.** (2014). *Se former au bilan de compétences-4e édition : Comprendre et pratiquer la démarche*. Dunod.

**Levy-Langevin, C.** (2002). *Ressources humaines: une fonction à plusieurs vitesses*.

**LIBAERT, Thierry.** et WESTPHALEN, Marie-Hélène (2012). *Communicator : toute la communication d'entreprise*. Paris :Dunod, 6ème édition. 640p.

**Lipiäinen, H. S. M.,** Karjaluo, H. E., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*.

**Mackenzie, A.** (2010). Every thing thinks: Sub-representative differences in digital video codecs. *Deleuzian intersections: Science, technology, anthropology*, 139-54.

**Madsen, V. T.** (2018). Participatory communication on internal social media—a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate communications: An international journal*.

**MALABERT V.A.,** SONI A. ET VENKATARAMANAN M.A. (2001), « Une enquête concernant les ERP dans les entreprises industrielles Américaines », *Revue française de Gestion Industrielle*, vol 19, n°4, pp. 5-13.

**Marielle DE MIRIBEL,** (1999). *Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs*. Thèse de doctorat. Sciences de la communication et de l'information. Université Paris 10-Nanterre

- Men, L. R.** (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284.
- N. Almeida** et T. Libarert, (2007). « La communication interne de l'entreprise. », 5ème Edition Dunod,
- Patel, K., & McCarthy, M. P.** (2000). *Digital transformation: the essentials of e-business leadership*. McGraw-Hill Professional
- Peretti, J. M.** (2015). *Ressources humaines*. Vuibert.
- PERETTI, J.M.** (2003) « Tous DRH ». Edition Organisation. Rapport du Groupe OCP (2012)
- Ruck, K., & Welch, M.** (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
- SEKOU, S.** (2007) « Le rôle de la communication interne en entreprise : Cas de la compagnie de filature et de sacherie COFISAC ». IPG Dakar
- Sievert, H., & Scholz, C.** (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public relations review*, 43(5), 894-903.
- Stark Nässlin, R., Gustafsson, E., & Åman, A.** (2018). Digital Internal Communication: An investigation of digital communication tools used within three organizations and employees' attitudes towards these tools.
- Thierry Libaert, M.** H. Westphalen, (2012), *Communicator*, édition DUNOD
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P.** (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Verheyden, M., & Cardon, P.** (2018). Social software and internal communicators' gatekeeping sense of self. *Public Relations Review*, 44(2), 299-307.
- WOOD D. J.** (1991), « Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°4, p. 691-718.