

Au-delà des opportunités: Les défis de la digitalisation de la communication interne - Une étude de cas exploratoire auprès d'une compagnie d'assurance marocaine

[Beyond the opportunities: The challenges of digitalizing internal communication - An exploratory case study of a Moroccan insurance company]

Khadija Elkam and Mohamed Faridi

Laboratoire de recherche en Management, Marketing et Communication, Hassan First University, National School of Business and Management, Settat, Morocco

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This paper presents a unique case study focusing on a Moroccan insurance company. It looks at how internal communication is being digitized within this company and identifies the digital channels used for this communication, the benefits they offer, and the challenges they may pose. The data collected came from 15 thematic semi-structured interviews.

The results of this case study reflect a nuance that recognizes both the benefits and limitations of digitalizing internal communication. They suggest that digital and face-to-face internal communication should not be considered as alternatives to each other. Furthermore, our results highlight the importance of turning away from generational stereotypes and instead recognizing the significant contribution of employees to the success of the transformation, including their commitment, adaptability and expertise. However, given the focus of this study on a single case, it is important to note that the results cannot be generalized to other contexts without further investigation. Thus, additional research is needed to confirm and extend the findings to other companies and contexts.

KEYWORDS: Digital Internal Communication, Internal Communication, Digital Transformation, Digital Channels, Insurance company, Morocco.

RESUME: Cet article présente une étude de cas unique axée sur une compagnie d'assurance marocaine. Il se penche sur la manière dont la communication interne est digitalisée au sein de cette compagnie, identifie les canaux digitaux utilisés et explore les défis et les opportunités qui y sont associés. Les données collectées proviennent de (15) entretiens thématiques semi-directifs.

Les résultats de l'étude reflètent une nuance qui reconnaît à la fois les avantages et les limites de la digitalisation de la communication interne. Ils suggèrent de ne pas considérer la communication interne digitale et la communication en face à face comme des alternatives l'une à l'autre et mettent en évidence l'importance de se détourner des stéréotypes générationnels et de reconnaître plutôt la contribution significative des collaborateurs dans la réussite de la transformation. Cependant, étant donné que cette étude se concentre sur un seul cas, il est important de souligner que ses résultats ne peuvent pas être généralisés à d'autres contextes. Des recherches approfondies sont alors nécessaires pour étendre les résultats à d'autres contextes.

MOTS-CLEFS: Communication interne digitale, Communication interne, Transformation Digitale, Canaux digitaux, Compagnie d'assurance, Maroc.

1 INTRODUCTION

Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à décentraliser leur communication, de sorte que l'information n'est plus soumise à des jeux de pouvoir, ce qui implique ainsi une réduction de la hiérarchie et entraîne d'énormes changements en matière de communication

interne (Kovaité et al., 2020). Les employés, quant à eux, apprécient ce changement de paradigme (Ruck et al., 2017) puisqu'il leur permet de se sentir davantage en mesure d'influencer les décisions de l'entreprise et leur donne l'opportunité de faire entendre leur voix et de posséder d'un réel pouvoir de changement.

Le fait que la recherche liée à la digitalisation se soit davantage concentrée sur la communication externe semble suggérer un intérêt pour la recherche liée à la digitalisation de la communication interne (Lipiäinen et al., 2014). Cette dernière est de plus en plus adoptée par les entreprises qui ont tendance à recourir à des outils digitaux pour communiquer en interne et assurer la collaboration en temps réel. C'est pourquoi il est essentiel d'examiner comment la digitalisation est utilisée au service de la communication interne. Plus précisément, la présente étude illustre le rôle des canaux digitaux utilisés pour communiquer en interne, les avantages qu'ils apportent et les difficultés liées à leur utilisation.

Cet article présente une étude de cas unique axée sur une compagnie d'assurance Marocaine. Il contribue à la compréhension de la pratique de la communication interne digitale dans cette entreprise et explore les défis et les opportunités qui y sont associés.

Le présent article est organisé en trois sections. La première section présente une revue de littérature facilitant la compréhension du concept de la communication interne digitale: sa définition, ses enjeux, et ses outils. Elle est suivie d'une présentation de la méthodologie utilisée. La dernière section discute les résultats obtenus.

2 LA DIGITALISATION DE LA COMMUNICATION INTERNE: ESSAI DE CONCEPTUALISATION

2.1 LA COMMUNICATION INTERNE DIGITALE: DÉFINITIONS CONCEPTUELLES ET ENJEUX

Selon Monziols (2014), les entreprises sont en train de vivre une véritable transformation interne qui implique une approche différente du digital, qui est bien plus qu'un simple outil informatique.

La communication interne digitale se définit comme un processus de transmission de l'information et de la connaissance entre les différents membres d'une organisation à travers l'utilisation des technologies de l'information et de communication (Drucker, 2009). C'est un processus par lequel les collaborateurs d'une organisation peuvent communiquer, partager des informations et collaborer via des technologies digitales (Smith, 2018).

Pour leur part, Verčič et al. (2012) l'ont défini comme un ensemble de pratiques, de stratégies et de moyens utilisés pour gérer les relations internes et diffuser l'information au sein d'une organisation en utilisant les technologies de l'information. C'est un moyen facilitant la collaboration au sein de l'organisation (Brown, 2019) et un mécanisme permettant la transmission des connaissances et de la culture de l'entreprise via les technologies numériques (Lee, 2021).

Le recours à la digitalisation de la communication interne est constaté au milieu des années 1990. Ce recours représente une évolution majeure pour les organisations, avec des avantages certains, mais également des défis à relever.

D'après des auteurs tels que Verčič et Vokić (2017) et Cho et al. (2017), la communication se décentralise en raison de l'introduction des canaux digitaux. La digitalisation de la communication interne a permis la transmission de messages bidirectionnels et la réception d'un retour d'information « feedback » (Lipiäinen et al., 2014). Elle renforce également la collaboration, la mobilité et la connectivité sur les lieux de travail en assurant une communication plus fluide et instantanée et en favorisant ainsi la rapidité de la prise de décision (Deloitte, 2017).

Au fur et à mesure que les organisations adaptent leur communication interne aux outils de communication digitale, des opportunités émergent constamment (Mackenzie, 2010; Lipiäinen et al., 2014). Un changement des habitudes de communication et de la manière dont les managers et les collaborateurs communiquent entre eux est ainsi constaté.

Plusieurs auteurs tels que Rencker (2007); Reyre et Lippa (2015); Perruchot Garcia (2016) et Coupez (2019) soulignent un paradoxe dans ce contexte. Bien qu'il y ait une pléthore d'informations et de données disponibles, les employés sont souvent submergés par celles-ci et ont du mal à distinguer celles qui sont pertinentes pour eux. Le traitement des emails, par exemple, demande un temps non négligeable et une partie des mails reçus est perçue comme inutile (BVA, 2012). Cette situation a des répercussions sur la prise de décision en termes de qualité et de délais, entre autres (Perruchot Garcia, 2016).

Quirke (2008) ajoute que l'un des défis portés par cette digitalisation est la difficulté de choisir parmi tous les canaux numériques disponibles pour la communication. Cook (2008), pour sa part, met l'accent sur la difficulté de persuader les utilisateurs à adopter réellement l'outil digital et à quitter partiellement leurs anciennes habitudes de communication.

De plus, la transformation digitale peut parfois être perçue comme une menace par les collaborateurs, qui peuvent craindre la déshumanisation des échanges (Frimousse et Peretti, 2017; Benedetto-Meyer et Boboc, 2019) ou une surcharge de travail liée à

l'utilisation des technologies numériques (Smits et al., 2022). Cette transformation peut susciter des craintes et des réticences, en particulier du management et peut avoir un impact plus large sur l'ensemble de l'organisation que simplement sur les équipements utilisés (Monziols et al., 2014).

La digitalisation de la communication interne peut également soulever des enjeux de sécurité et de confidentialité des informations échangées et l'importance de la compétence dans l'usage de la technologie (Jaujard, 2015) et sa maîtrise (Reyre et Lippa, 2015).

Par ailleurs, l'évolution des outils de communication soulève le débat sur les outils les plus efficaces pour fidéliser et impliquer les collaborateurs et atteindre la performance au travail (Men, 2014). Dans ce qui suit, nous identifions les différents outils de communication interne digitale.

2.2 LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE DIGITALE

Bien que le papier ait été longtemps dominant, il a commencé à perdre sa position avec l'avènement du digital, en particulier d'internet et de l'intranet. Cependant, il ne disparaît pas complètement pour autant. En effet, selon Decaudin et al. (2017), la tendance à la diminution de l'utilisation du papier se confirme avec la montée en puissance des technologies digitales. Selon Carstensen (2016) les technologies appuient, facilitent et renforcent les exigences d'un monde professionnel en constante mutation, et peuvent être considérées comme l'aspect matériel de la transformation du travail. Ces technologies offrent de nouvelles possibilités pour les entreprises de communiquer avec leurs collaborateurs. En effet, les échanges informatisés et les ressources électroniques partagées offrent un potentiel énorme pour encourager la participation des employés dans la pratique (Beirne et Cromack, 2009).

Comme la littérature classe les canaux de communication interne digitale de diverses manières, le tableau suivant (tableau 1) est une tentative présentant une liste des outils les plus couramment utilisés et qui portent la faveur des entreprises digitalisées. Cette liste ne prétend pas être exhaustive, il essaye de présenter pour autant les grandes tendances en matière de communication interne afin de comprendre comment les organisations sont affectées par les changements qui en découlent. Il convient alors de signaler que d'autres canaux peuvent exister en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation et que certains canaux peuvent être combinés pour créer une approche de communication interne plus intégrée et plus efficace.

Tableau 1. Outils de communication interne digitale

La messagerie instantanée	Cet outil permet de faciliter la communication interne entre les collaborateurs. Il propose une communication rapide, efficace et en temps réel. Les messageries instantanées comprennent toutes les possibilités de chat comme « Messenger », « WhatsApp »,...
Les plateformes collaboratives d'entreprise (espaces collaboratifs)	Les plateformes collaboratives d'entreprise, également appelées espaces collaboratifs, sont des outils numériques qui permettent à la communauté interne d'une entreprise de collaborer et de communiquer en interne. Les entreprises mettent en place de telles plateformes pour améliorer l'organisation des projets et la gestion des connaissances, pour éviter la duplication des efforts grâce à une transparence accrue, pour améliorer l'accès aux compétences existantes au sein de l'entreprise et pour soutenir le développement de nouvelles idées et d'innovations (Carstensen, 2016). Ces plateformes peuvent être développées en interne par l'entreprise ou externalisées en utilisant des solutions logicielles existantes telles que « Microsoft Teams », « Slack », « Google Workspace » et « Yammer ».
L'affichage dynamique	L'affichage dynamique est une méthode de communication interne et externe qui permet de diffuser des informations en temps réel sur un écran numérique (annonces, messages de bienvenue pour les nouveaux recrues, messages de reconnaissance pour les employés performants...). Il est utilisé pour communiquer avec les collaborateurs et les clients. Ces écrans peuvent également être utilisés pour la formation des collaborateurs en créant des vidéos de formation et les diffuser sur des écrans dans les salles de formation ou dans les espaces communs de l'entreprise.
Le magazine interne électronique « Newsletter »	Le journal ou magazine d'entreprise électronique est un outil de communication interne qui permet aux entreprises de diffuser des informations à leurs collaborateurs sur une base régulière (diffusion mensuelle, trimestrielle, hebdomadaire...). Il s'agit d'une publication numérique qui peut être distribuée aux employés via une plateforme en ligne, par email ou à travers une application mobile.

	Certaines entreprises optent pour les deux versions papier et numérique. Selon Perruchot Garcia (2016), certaines entreprises s'appuient sur la complémentarité entre les deux versions du magazine interne, papier et internet.
L'intranet	L'intranet est un réseau informatique interne généralement hébergé sur des serveurs internes de l'entreprise qui permet aux membres d'une entreprise d'accéder à des informations et à des ressources internes. D'après Perruchot Garcia (2016), l'intranet facilite la diffusion d'informations liées à l'actualité de l'organisation, ainsi que celles trop volumineuses pour pouvoir être imprimées.
Les blogs, les wikis et les forums	Les blogs, les wikis et les forums sont des outils de communication digitale qui ont des fonctionnalités similaires et qui sont tous utiles pour améliorer la communication interne et externe, pour stimuler la collaboration et pour favoriser l'échange d'informations entre les différents membres de l'organisation.
Les médias sociaux ou RSE	Les médias sociaux d'entreprise, également connus sous le nom de Réseau Social d'Entreprise (RSE), sont des plateformes similaires à des réseaux sociaux publics tels que Facebook, mais qui sont utilisées exclusivement à l'intérieur de l'entreprise pour la communication et la collaboration.
Le Web interne	Le Web interne est un site web interne spécialement conçu pour faciliter la communication entre les membres internes d'une organisation pour lesquels il est accessible uniquement. Il fournit un point central pour accéder à toutes les informations et ressources dont ils ont besoin pour réaliser leur travail.
Le Web TV	C'est une plateforme de diffusion de contenu vidéo en ligne, spécialement conçue pour une entreprise. Elle permet de diffuser des vidéos internes à l'entreprise, telles que des messages de la direction, des présentations de nouveaux produits, des événements en direct, etc. Ces Web TV s'adressent à la fois au public interne et externe de l'entreprise (Perruchot Garcia, 2016).
Les applications de visio-conférence	Les applications de visio-conférences sont des outils de communication interne digitale qui permettent de réaliser des appels vidéo en direct entre plusieurs personnes, même si elles sont situées dans des endroits différents (travail à distance, équipes dispersées...).

3 MÉTHODOLOGIE SUIVIE

3.1 L'ÉTUDE DE CAS UNIQUE COMME MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE RETENUE

Dans le cadre du présent travail, nous avons eu recours à l'étude de cas unique comme méthodologie de recherche (Yin, 2003).

Selon Eisenhardt (1991), les études de cas uniques se sont révélées extrêmement fructueuses lorsqu'elles sont réalisées dans la phase de développement d'un sujet donné. Compte tenu de la nouveauté du sujet étudié, nous avons jugé que le choix d'une méthode de recherche à cas unique était justifié.

L'entreprise sélectionnée est l'un des leaders du marché de l'assurance marocain et propose une large gamme de produits d'assurances pour les particuliers et les entreprises. Elle emploie plus de 1 000 personnes et dispose d'un réseau de distribution étendu à travers le Maroc et des filiales dans plusieurs pays africains. De plus, cette compagnie dispose d'un centre d'innovation et de développement dédié à sa transformation digitale visant à concevoir et à développer de nouveaux produits et services digitaux, à optimiser les processus métiers et à renforcer la relation client en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

3.2 MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

Selon Miles et Huberman (1994, p. 10), un cadre qualitatif permet de comprendre les questions latentes, sous-jacentes ou non évidentes.

Dans le cadre de la présente étude, les données proviennent des entretiens thématiques semi-directifs (N= 15). Il s'agit d'un outil de collecte de données permettant de recueillir des informations de différents types: des faits et des vérifications de faits, des points de vue, des analyses, des propositions et recommandations ainsi qu'aux réactions aux questions posées. Cette approche a été jugée comme étant le choix approprié puisqu'elle nous offre une grande possibilité d'explorer la pensée des interviewés, déclencher leur réflexion (Tracy, 2012) et comprendre comment ils perçoivent leur travail et leur environnement (Qu et Dumay, 2011).

Notre stratégie d'échantillonnage théorique a consisté à sélectionner des participants susceptibles d'apporter des perspectives uniques et variées. Pour ce faire, nous avons pris en compte diverses caractéristiques de nos répondants (année d'expérience, âge, genre et niveau d'activité) et nous les avons fait varier. De plus, Nous avons choisi des participants ayant travaillé depuis plusieurs années au sein de la compagnie étudiée (5 ans ou plus) et ayant, par conséquent, des expériences directes et concrètes de la communication interne. Ces participant connaissent bien les pratiques de l'entreprise en matière de communication interne et leur développement au fil du temps. Les entretiens se sont déroulés dans une durée moyenne de 45 minutes.

Tableau 2. *Echantillon de l'étude*

Participants	Sexe	Age	Catégorie socioprofessionnelle	Expérience au sein de l'entreprise
Rép_01	Masculin	51 ans	Cadre supérieur	22 ans
Rép_02	Féminin	48 ans	Cadre supérieur	20 ans
Rép_03	Masculin	45 ans	Cadre hiérarchique	17 ans
Rép_04	Masculin	42 ans	Cadre hiérarchique	15 ans
Rép_05	Masculin	35 ans	Cadre hiérarchique	15 ans
Rép_06	Féminin	35 ans	Cadre hiérarchique	13 ans
Rép_07	Féminin	38 ans	Cadre hiérarchique	12 ans
Rép_08	Féminin	36 ans	Cadre hiérarchique	10 ans
Rép_09	Masculin	30 ans	Employé	7 ans
Rép_10	Masculin	26 ans	Employé	6 ans
Rép_11	Féminin	32 ans	Employé	6 ans
Rép_12	Féminin	38 ans	Employé	5 ans
Rép_13	Féminin	35 ans	Employé	5 ans
Rép_14	Masculin	29 ans	Employé	5 ans
Rép_15	Masculin	32 ans	Employé	5 ans

3.3 MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES

Les entretiens ont été transcrits et relus plusieurs fois avant de procéder à un examen plus approfondi. Cet examen a fait appel à une analyse de contenu thématique en opérant notre analyse sur les perceptions, les descriptions, le sens des données et les expériences des répondants.

Comme le préconisent Miles et Huberman (1994, p. 10), l'analyse thématique consiste en une procédure en trois étapes: (1) la réduction des données, (2) l'affichage des données et (3) l'élaboration/vérification des conclusions.

Pour la réduction des données, l'ensemble du matériel a été organisé selon les mêmes thèmes que ceux abordés lors des entretiens:

- Thème 1: La description générale de la communication interne au sein de l'entreprise étudiée (la stratégie adoptée, ses objectifs, les types de communication interne et les outils utilisés);
- Thème 2: Les canaux de communication interne digitale (l'acceptation et l'appropriation, les préférences, les avantages et les limites de chaque outil...);
- Thème 3: Les opportunités et les défis associés à la digitalisation de la communication interne;
- Thème 4: Les facteurs influençant la réussite de la digitalisation de la communication interne

Pour l'affichage des données, chaque thème a été analysé individuellement; des matrices ont été construites pour faciliter l'assemblage concis des informations et tirer des conclusions. Les données ont également été organisées de manière inductive en fonction des outils digitaux évoqués lors des entretiens.

Enfin, pour procéder à la vérification des données recueillies, nous avons synthétisé nos interprétations des thèmes et les avons présentées au représentant du Responsable « Capital Humain » de l'entreprise étudiée. L'objectif étant de discuter les implications des résultats obtenus sur l'entreprise et de confirmer leur pertinence managériale.

4 LA DIGITALISATION DE LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

4.1 LA DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

Comme presque toutes les organisations, le cas étudié adopte différents types de communication (verbale, écrite, en groupe, les échanges informels dans les couloirs...) et utilise un large éventail de canaux de communication interne. Les résultats montrent que ce choix permet d'atteindre différents types de publics et d'adapter les messages en fonction des besoins spécifiques. La newsletter électronique, par exemple, est destinée à l'ensemble de l'entreprise et fournit des informations générales, tandis que l'affichage dynamique peut être utilisé pour partager des mises à jour plus détaillées ou des informations sur des sujets spécifiques. Ainsi, ce choix peut être expliqué par la volonté de l'entreprise à assurer une communication à la fois synchrone et asynchrone. Par exemple, en optant pour une communication en visioconférence ou via les applications de la messagerie instantanée, considérés comme des formes de communication synchrone, le collaborateur envoie et reçoit des informations immédiatement et en temps réel, ce qui permet un échange riche et un gain de temps. Cependant, les outils de communication asynchrone (les emails par exemple) ne garantissent pas un envoi ou une réception d'informations en temps réel mais ils offrent plutôt la capacité de les stocker et les consulter par la suite à tout moment. Dans ce sens, les résultats montrent que les emails sont souvent utilisés et préférés pour les communications formelles et les échanges de documents importants, tels que des rapports ou des présentations. « Pour les communications formelles entre nous et les différents départements, nous utilisons souvent des courriels. Personnellement, je trouve que c'est un moyen pratique pour partager des états ou des rapports pour un usage immédiat ou ultérieur. » (Employé, 6 ans d'expérience).

De même, les applications de messagerie instantanée, notamment WhatsApp, sont les plus préférées par les collaborateurs pour les discussions professionnelles rapides et pour le partage des documents et des données à caractère urgent. « (...) la plupart utilise WhatsApp, il garantit la réception rapide des messages et des informations tant professionnelles que personnelles. Elle offre également la possibilité d'échanger des vidéos, des documents et s'il faut une réunion immédiate entre maximum quatre collaborateurs, un appel vidéo pourrait être rapidement effectué. » (Cadre hiérarchique, 9 ans d'expérience). Ce résultat est important, car cet outil peut être utilisé pour d'autres fins. Ces plateformes non officielles (comme Facebook et WhatsApp) pourraient être des canaux potentiels pour partager des idées et des sentiments et, par conséquent, être des plateformes plus appropriées pour la promotion de l'engagement et du sentiment d'appartenance au sein des entreprises (Lipiäinen et al., 2014).

La stratégie de l'entreprise indique qu'elle souhaite investir dans des méthodes de communication employant un dialogue ouvert et réactif et une communication efficace et utile dans les situations de crise, d'urgence et toute situation nécessitant une réponse rapide ou une collaboration étroite entre les parties prenantes de l'entreprise, ce qui concorde avec l'importance accordée par l'entreprise à la digitalisation de sa communication interne.

D'après les résultats, les objectifs de communication ultimes sont d'assurer une large diffusion des informations au sein de l'entreprise, de partager ses valeurs et de promouvoir l'adhésion à sa culture. Parmi les canaux « non digitaux » adoptés par l'entreprise étudiée, les répondants citent l'évènementiel: « Le groupe organise un événement annuel qui réunit tous les collaborateurs pour une journée de présentations, de discussions et d'activités de team building. » (Cadre supérieur, 22 ans d'expérience). Ainsi qu'aux notes de service, les stickers ou autocollants contenant des informations pertinentes ou des instructions, les sessions de formation et les réunions d'équipe: « (...) elle organise des réunions d'équipe d'une façon régulière et des sessions de formation pour nous permettre de rester connectés et informés (...) lors de ces réunions, nous sommes encouragés à prendre la parole et à partager nos idées et nos opinions ». (Cadre hiérarchique, 12 ans d'expérience).

4.2 LES CANAUX DE COMMUNICATION INTERNE DIGITALE MIS EN PLACE

En effet, les résultats indiquent que la plupart des informations dans l'entreprise en question sont partagées via des canaux « digitaux » de communication interne. Il s'agit plus particulièrement d'une plateforme interne de l'entreprise: « Notre entreprise a mis en place une plateforme interne pour permettre aux collaborateurs de rester connectés et informés sur les dernières nouvelles de l'entreprise, de partager leurs réalisations et leur travail avec leurs collègues et de collaborer en temps réel » (Cadre supérieur, 22 ans d'expérience). D'autres outils tels que les emails, les écrans d'affichage dynamiques et la newsletter sont également utilisés. De même, l'entreprise en question organise des réunions à distance et des sessions de formation en ligne via des applications de visioconférences tierces telles que Google Meet: « (...) Pour les réunions d'équipe ou les présentations, nous utilisons souvent Google Meet ». (Employé, 5 ans d'expérience).

Par ailleurs, il a été démontré que l'entreprise étudiée a mis en place certaines démarches pour accompagner la transformation digitale de sa communication interne et aider les collaborateurs à s'adapter aux changements induits par cette transformation. Afin d'assurer la capacité de ses collaborateurs à utiliser les outils digitaux de manière efficace, l'entreprise a opté pour la formation et la mise à disposition des manuels de procédures ainsi qu'à la sensibilisation, à travers différents canaux, de l'importance de s'engager dans le

projet de la transformation digitale en essayant d'inclure l'ensemble de sa communauté interne (collaborateurs permanents et occasionnels) opérant à divers niveaux hiérarchiques (cadres supérieurs, opérationnels...): « Au début, nous avons tous fait des efforts pour nous adapter mais avec l'utilisation régulière et grâce aux formations organisées et à l'accompagnement mené dans ce sens, nos collaborateurs acceptent aujourd'hui ces outils et les utilisent avec aisance ». (Cadre supérieur, 22 ans d'expérience).

Quant à l'appropriation des outils de communication interne digitale, les réponses montrent que les participants sont plutôt en faveur de l'utilisation des outils digitaux pour communiquer en interne. Les répondants apprécient la rapidité, la flexibilité et la qualité de la communication qu'offrent ces outils: « Je suis vraiment à l'aise avec ces outils, je les utilise quotidiennement pour communiquer avec mes collègues et nos clients également (...) Je trouve que notre plateforme interne et les courriels sont plus rapides et efficaces pour transmettre des informations et pour travailler en équipe et collaborer sur des projets à distance. J'apprécie également la flexibilité que ces outils offrent en général, car je peux y accéder depuis n'importe où avec une connexion Internet. » (Cadre hiérarchique, 15 ans d'expérience): « (...) Certes, ils ne remplacent pas une communication plus directe et en personne, mais pour autant, ils sont plus efficaces en termes d'accessibilité, de rapidité, de traçabilité et de qualité d'informations partagés qui nous permettant généralement de collaborer et de réaliser notre travail en coopération et en coordination avec nos collègues. » (Employé, 6 ans d'expérience).

4.3 LES OPPORTUNITÉS ET LES DÉFIS ASSOCIÉS À LA DIGITALISATION DE LA COMMUNICATION INTERNE

D'après les résultats obtenus, la digitalisation est perçue comme un moyen permettant la rapidité et la fluidité de la communication et qui offre une meilleure circulation de l'information, une plus grande réactivité et une collaboration facilitée. Toutefois, les résultats soulignent également que cette digitalisation peut entraîner une perte de qualité dans les échanges, en particulier lorsqu'il s'agit de sujets complexes ou sensibles qui nécessitent une communication en face à face. Elle peut également augmenter la charge de travail des collaborateurs en raison de la nécessité de gérer et de répondre à un plus grand volume de messages et d'informations. Cela peut entraîner une confusion et une perte de temps pouvant nuire par la suite à la performance: « (...) D'autre part, je trouve que cela peut conduire à une surcharge d'informations et à une difficulté à trouver les informations pertinentes et qui m'intéressent le plus ce qui nécessite ainsi un effort de plus (...) » (Employé, 5 ans d'expérience). « (...) Il s'agit de trier toutes ces informations et de choisir enfin celle utile pour nous (...) » (Employé, 7 ans d'expérience). « Il est comme même difficile de traiter l'ensemble des publications ou de réagir et répondre à un grand nombre d'emails ou de messages (...) » (Cadre hiérarchique, 10 ans d'expérience).

La plupart des réponses reflètent une nuance qui reconnaît à la fois les avantages et les limites de la digitalisation de la communication interne: « Je suis plutôt mitigée sur l'utilisation des outils digitaux. D'une part, je reconnais les avantages qu'ils offrent en termes de rapidité et de facilité d'utilisation. D'autre part, je trouve que cela peut conduire à une surcharge d'informations et à une difficulté à trouver les informations pertinentes et qui m'intéressent le plus. » (Employé, 5 ans d'expérience).

De même, les résultats de la présente étude mettent en évidence deux points importants: ils soulignent, d'une part, l'importance des interactions en face à face pour maintenir de bonnes relations interpersonnelles: « (...) je pense qu'il est important de maintenir un certain niveau de communication en face à face pour maintenir les bonnes relations entre nous. » (Employé, 6 ans d'expérience). D'autre part, ils mettent en avant l'importance d'une utilisation appropriée des outils de communication interne digitale: « Il faut prendre le temps de réfléchir à la façon dont nous utilisons ces outils, de mettre en place des politiques claires et des règles d'utilisation. Il faut également rester conscients des avantages et des limites de ces outils et être prêts à ajuster notre utilisation en fonction de nos besoins et de notre environnement de travail. » (Cadre hiérarchique, 15 ans d'expérience). « Je pense qu'il est vraiment important d'utiliser correctement ces outils. » (Cadre hiérarchique, 12 ans d'expérience). « (...) A mon avis, si nous les utilisons comme il faut, d'une façon appropriée et correcte, nous pouvons bénéficier de ses avantages et améliorer notre collaboration et notre performance. » (Employé, 6 ans d'expérience). En effet, la majorité des répondants (09 répondants sur 15) trouvent que les outils digitaux sont plus appropriés pour les communications formelles. Par ailleurs, les réponses remettant en question l'efficacité des outils de communication interne digitale à résoudre les conflits et à traiter les problèmes complexes au sein de l'entreprise et nous conduisent à admettre que la digitalisation de la communication interne ne peut pas être considérée comme un substitut complet à la communication en face à face: « A mon avis, la digitalisation de la communication interne est essentielle mais les échanges en personne sont irremplaçables. C'est à travers la communication en face à face qu'on peut voir les réactions de l'autre (...) Nous pouvons savoir s'il est intéressé par le sujet qu'on discute et voir personnellement dans ses yeux qu'il est sérieux lorsqu'il dit que le travail sera réalisé. Ce qui est difficile via les canaux digitaux qui ne permettent pas toujours d'interpréter les nuances de la communication (...) ». (Employé, 7 ans d'expérience). « Je crois qu'il est difficile de résoudre les problèmes très complexes via des canaux de communication en ligne. Nous pouvons prendre l'exemple d'un conflit entre deux collaborateurs, ce genre de problèmes nécessitent la présence physique des deux parties pour le résoudre (...) ». (Cadre hiérarchique, 10 ans d'expérience).

En somme, les données collectées et analysées révèlent que la digitalisation de la communication interne a affecté les relations entre les collaborateurs, les méthodes de travail et la performance au travail. Elles mettent en évidence sa contribution importante à la collaboration et au travail d'équipe. Ainsi, les résultats montrent que les collaborateurs de toutes les générations ont été affectés de manière similaire par cette digitalisation, leurs préférences et compétences en la matière n'ont pas impacté significativement leur

acceptation des outils de communication interne digitale. De même, il a été démontré que la réussite de la transformation de la communication interne de l'entreprise étudiée a été le résultat de la collaboration et de l'engagement de tous les collaborateurs, indépendamment de leur âge ou de leur génération.

5 RÉUSSIR LA DIGITALISATION DE LA COMMUNICATION INTERNE

La présente étude visait à explorer la manière dont la communication interne est digitalisée dans une compagnie d'assurance au Maroc. Les données recueillies reflètent une nuance qui reconnaît à la fois les avantages et les limites de la digitalisation de la communication interne.

Avant de discuter nos résultats, il convient de souligner que notre recherche exploratoire s'est concentrée sur un cas unique en se basant sur des données recueillies auprès d'un nombre restreint de participants (N=15), ses résultats ne peuvent donc pas être généralisés.

En effet, nos résultats révèlent que la digitalisation de la communication interne a affecté les relations entre les collaborateurs, les méthodes de travail et la performance au travail. Ils mettent en évidence l'impact positif de cette transformation sur la collaboration et le travail d'équipe au sein de l'entreprise étudiée, notamment dans les situations où les collaborateurs sont géographiquement dispersés ou travaillent à distance. Cela concorde avec les constats de Carstensen (2016) qui a affirmé que la digitalisation de la communication interne facilite la collaboration en permettant un travail d'équipe plus ciblé et en réseau, tant en interne de l'entreprise qu'au niveau externe et worldwide.

Il a été démontré qu'au fil des années, l'entreprise étudiée a continuellement investi dans la digitalisation, notamment de la communication interne. Cependant, malgré ces investissements, il est important de noter que certaines problématiques subsistent quant à la réussite de la digitalisation de la communication interne. Des études antérieures ont révélé des défis auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles utilisent des canaux de communication interne numériques (Bertin et al., 2020; Almeida et al., 2020; Iltis, 2017).

Les résultats de cette étude remettent en question certaines idées reçues et soulignent l'importance d'adopter une approche réfléchie et stratégique pour réussir la communication interne digitale.

5.1 COMBINER COMMUNICATION INTERNE DIGITALE ET EN FACE À FACE POUR MAINTENIR LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Les résultats de la présente étude corroborent les propos de certains auteurs tels que Miller (2010) et Grossman et al. (2020) qui suggèrent que la communication interne digitale ne peut pas remplacer la communication en face à face. L'une des principales raisons pour lesquelles la communication en face à face est irremplaçable est qu'elle est plus personnelle et émotionnelle que la communication digitale, ce qui peut permettre de renforcer et maintenir les relations entre les collaborateurs. Ce résultat est important car il souligne l'un des principaux effets de la technologie sur les relations interpersonnelles « la déshumanisation provoquée par la digitalisation ». Ce concept a été mis en question par Turkle (2015) dans son ouvrage « Seuls ensemble: De plus en plus de technologies de moins en moins de relations humaines ». Cet auteur a souligné que la digitalisation peut conduire à une déshumanisation des interactions humaines d'où l'importance d'une prise de conscience de ces effets pour préserver les liens humains et la communication empathique. Dans le même sens, Harari et Deus (2017) appellent à une réflexion plus approfondie sur les choix que nous faisons en matière de technologie et de société.

Les résultats suggèrent de ne pas considérer la communication interne digitale et la communication en face à face comme des alternatives l'une à l'autre, mais plutôt des compléments. D'une part, les entreprises doivent les combiner judicieusement pour tirer profit de leurs avantages, de l'autre part, elles sont appelées à trouver un équilibre entre la technologie et l'humain pour préserver les relations interpersonnelles entre les collaborateurs.

5.2 UTILISER UNE VARIÉTÉ DE CANAUX DE COMMUNICATION INTERNE TOUT EN RELEVANT LES DÉFIS

Les résultats montrent une utilisation d'un large éventail de canaux de communication interne par l'entreprise étudiée. Bien que ce choix permette d'atteindre différents types de publics et d'adapter les messages en fonction des besoins spécifiques, elle peut également présenter des défis, tels que la nécessité de gérer plusieurs outils et de s'assurer que les messages sont cohérents sur tous les canaux. Dans son livre "Marketing 4.0", Kotler et al. (2017) ont souligné que la fragmentation des canaux de communication externe peut rendre difficile la création d'un message cohérent et la gestion de la marque sur plusieurs plateformes. Nous jugeons qu'il est possible de généraliser ces constats également sur l'usage d'une variété d'outils de communication interne. Cette utilisation peut créer des messages fragmentés, non cohérents ou contradictoires qui peuvent causer de la confusion et de la frustration chez les collaborateurs. Selon Bertin

et al. (2020), aucun outil unique ne peut représenter toutes les utilisations, au contraire, différents outils doivent cohabiter pour pouvoir répondre aux exigences diverses et croissantes de la collaboration au niveau de l'entreprise. Il est donc important de trouver le bon équilibre entre les différents canaux adoptés et être en mesure de comprendre les avantages et les limites de chaque outil et de les utiliser efficacement. De plus, Les entreprises sont appelées à résoudre les problèmes qui peuvent survenir pendant l'usage de ces outils (Riemke-Gurzki, 2017; Ruão et al., 2022).

5.3 AVOIR UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION INTERNE COHÉRENTE ET BIEN DÉFINIE

Les entreprises doivent avoir une stratégie de communication interne cohérente et bien définie, qui prend en compte les différents canaux de communication utilisés et qui permet de s'assurer que les messages sont cohérents et clairs sur tous ces canaux (Bertin et al., 2020). Cela peut impliquer la mise en place de règles de communication communes, l'instauration d'un système de gestion de la communication interne et de son contenu, ainsi que l'utilisation d'outils de communication interne qui sont compatibles et intégrés les uns aux autres. Il est également important, de savoir quels canaux sont utilisés pour quel type d'information (Bertin et al., 2020).

Avoir une stratégie de communication interne cohérente et bien définie peut fournir un cadre clair pour la communication et permettra aux membres de l'entreprise de mieux comprendre comment communiquer efficacement entre eux (Hay, 2017). Elle peut aider à surmonter certains défis liés à la communication, à la coordination et à la collaboration au sein de l'entreprise (Rogala et al., 2016). En fournissant des informations claires et précises, l'entreprise peut s'assurer que les objectifs individuels des collaborateurs sont alignés avec ceux de l'entreprise, créant ainsi un sentiment d'unité et de cohésion et favorisant la collaboration. En outre, une stratégie de communication interne cohérente peut également contribuer à assurer une meilleure compréhension des valeurs de l'entreprise renforçant ainsi la culture d'entreprise (d'Almeida et Libaert, 2018).

5.4 SE DÉTOURNER DES STÉRÉOTYPES GÉNÉRATIONNELS

Contrairement aux conclusions de plusieurs études analysant l'effet de l'âge sur l'utilisation et l'acceptation des outils digitaux, les résultats de notre étude menée auprès d'une entreprise d'assurance au Maroc proposent de ne pas se concentrer sur les supposées préférences ou compétences des employés basées sur leur âge. Nos conclusions soulignent l'importance de se détourner des stéréotypes générationnels et de reconnaître plutôt la contribution significative des collaborateurs dans la réussite de la transformation, notamment leur engagement, leur capacité d'adaptation et leur expertise. En effet, ce type de jugement peut limiter la capacité des entreprises à tirer pleinement parti des compétences et des connaissances individuelles de leurs collaborateurs.

Ces résultats rejoignent les propos de certains auteurs tels que Bullen et al. (2011) et Lai et Hong (2015) qui ont suggéré que la génération n'est pas un facteur déterminant dans l'utilisation des technologies digitales. Dans le cadre de leur étude, Lai et Hong (2015) ont constaté qu'il n'y avait pas non plus de différences générationnelles concrètes dans les habitudes d'utilisation des technologies constatées. À cet égard, nous proposons d'aller au-delà des différentes théories d'adoption et d'acceptation des technologies établies (Venkatesh et Davis, 2000; Venkatesh et al. 2003) et des résultats de certaines études antérieures ayant suggéré l'influence de l'âge sur l'acceptation de la technologie pour développer des analyses plus contextuelles qui prennent en compte des facteurs liés à la technologie adoptée.

Ainsi, il faut garder à l'esprit que l'évolution rapide des normes technologiques et l'apparition de nouvelles technologies plus avancées (l'obsolescence des technologies et des produits existants) rendent les nouveaux médias "anciens" et contribue à l'atteinte de leur saturation. Les nouveaux médias, tout comme les personnes, subissent un processus d'évolution et de vieillissement (Loos et Ivane, 2022). Nous pouvons supposer donc qu'avec l'évolution rapide des technologies et des médias, les différences générationnelles peuvent devenir moins importantes, et dans certains cas, le sujet des générations devient parfois moins pertinent pour discuter de l'adoption et de l'utilisation de la technologie. Bien que l'âge puisse jouer un rôle dans la manière dont les collaborateurs interagissent avec la technologie, il existe de nombreux autres facteurs individuels et organisationnels et parfois liés à la technologie elle-même qui peuvent jouer un rôle plus significatif sur l'adoption et l'acceptation de cette technologie.

6 CONCLUSION

La présente étude contribue à la littérature sur la communication interne par son analyse d'un domaine insuffisamment étudié: la digitalisation de la communication interne. Ainsi, elle contribue à la compréhension de la pratique de la communication interne digitale d'une compagnie d'assurance au Maroc.

Notre étude identifie les canaux de communication interne digitale utilisés et explore les opportunités et les défis associés à leur usage. Il serait donc utile d'examiner si toutes les entreprises du secteur (ou d'autres secteurs) sont confrontées à des défis similaires en la matière. Dans ce sens, des solutions et des meilleures pratiques pour surmonter ces défis pourraient être identifiées et partagées avec d'autres entreprises. De même, il serait utile d'étudier les attentes des employés marocains en matière de communication interne et les

outils qu'ils préfèrent utiliser. Ce qui peut guider les entreprises marocaines dans le choix des outils digitaux appropriés pour leur communication interne. Selon Verčič et Špoljarić (2020), les responsables de la communication interne doivent être conscients des préférences de leurs employés lorsqu'ils font le choix du canal à adopter.

De plus, les implications managériales de notre étude sont multiples. Tout d'abord, ses résultats soulignent l'importance pour les entreprises d'adopter une approche intégrée de la communication interne, en combinant de manière judicieuse les outils digitaux et la communication en face à face. Deuxièmement, elle met en avant l'importance de reconnaître la contribution des collaborateurs dans la réussite de la transformation digitale de l'entreprise et invite à une réflexion plus approfondie sur les choix que nous faisons en matière de la technologie et de l'humain. Les dirigeants doivent être conscients des avantages et des limites des outils digitaux et être en mesure de trouver un équilibre entre la technologie et l'humain pour préserver les relations interpersonnelles entre les collaborateurs. Cela implique une approche réfléchie et adaptative de la gestion du changement et de la communication interne (Edmondson et Harvey, 2018; Mulnech et Gedifew, 2018; Alshahrani, 2020; Beasley et al., 2020).

Toutefois, étant donné que cette étude se concentre sur un seul cas et comme le nombre des personnes interrogées était restreint, il est important de souligner que ses résultats ne peuvent pas être généralisés à d'autres contextes. Des recherches approfondies sont alors nécessaires pour confirmer et étendre les résultats à d'autres contextes. Par ailleurs, cette étude s'est concentrée sur les outils et les méthodes utilisés dans le cadre de la digitalisation de la communication interne et sur les défis qu'ils posent. La communication interne est un vaste domaine qui aura toujours besoin d'améliorations, notamment son aspect psychologique qui devrait faire l'objet de recherches plus approfondies. Nous pensons qu'il est nécessaire d'approfondir la recherche dans cet aspect en essayant de trouver des solutions à certains problèmes tels que le refus de prendre en compte toutes les informations reçues via les canaux digitaux.

REFERENCES

- [1] Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48 (3), 97-103.
- [2] Alshahrani, A. M. (2020). An intelligent and adaptive model for change management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11 (1).
- [3] Baromètre BVA – Tryane (2012), « Les salariés et le stress technologique ». https://www.bva-group.com/wp-content/uploads/2017/02/fichier_barometre_bva-tryane65cdb.pdf
- [4] Beasley, L., Grace, S., & Horstmanshof, L. (2020). Responding and adapting to change: an allied health perspective. *Leadership in Health Services*, 33 (4), 339-349.
- [5] Beirne, M. and Cromack, C. (2009), «Managing creative coalition's: Reflections on the social side of services innovation», *European Management Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 83-89.
- [6] Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2019). Accompagner la «transformation digitale»: du flou des discours à la réalité des mises en œuvre. *Travail et emploi*, (159), 93-118.
- [7] Bertin, E., Colléaux, A., & Leclercq-Vandelannoitte, A. (2020). Collaboration in the digital age: From email to enterprise social networks. *Systèmes d'information et management*, 25 (1), 7-46.
- [8] Brown, A. (2019). «The role of digital collaboration tools in improving internal communication in the workplace.» *Human Resource Management Review*, 29 (3), 324-333. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.04.005>
- [9] Bullen, M., Morgan, T., & Qayyum, A. (2011). Digital learners in higher education: Generation is not the issue. *Canadian Journal of Learning and Technology/La revue canadienne de l'apprentissage et de la technologie*, 37 (1).
- [10] Carstensen, T. (2016). NEGOTIATING THE DIGITIZATION OF WORK: NEW CHALLENGES FOR EMPLOYEES AND WORKERS' COUNCILS FROM THE USE OF SOCIAL COLLABORATION PLATFORMS. *AoIR Selected Papers of Internet Research*.
- [11] 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.
- [12] Cook, N. (2008). *Enterprise 2.0: How social software will change the future of work*. Gower Publishing, Ltd.
- [13] d'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises-8e éd.* Dunod.
- [14] Decaudin, J.-M., Igalens, J., & Waller, S. (2017). *La communication interne: Stratégies et techniques (4e éd.)*. Dunod. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88841872>.
- [15] Drucker, P. (2009). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row.
- [16] Edmondson, A. C., & Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28 (4), 347-360.
- [17] Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16 (3), 620-627.
- [18] Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique?. *Question (s) de management*, 18 (3), 199-225.

- [19] Grossman, M. J., Woolridge, S., Lichtenstein, S., McLaughlin, D., Auther, A. M., Carrión, R. E.,... & Bowie, C. R. (2020). Patterns and perceptions of face-to-face and digital communication in the clinical high risk and early stages of psychosis. *Psychiatry Research*, 284, 112667.
- [20] Harari, Y. N., & Deus, H. (2017). *Une brève histoire de l'avenir*. Albin Michel, Paris.
- [21] Hay, D. A. (2017). *From Communication to Coherence: Leading Change*. Harvard University.
- [22] Iltis, M. E. (2017). Facing new challenges of digitalization in internal communications.
- [23] Jaujard, F. (2015, November). *Projet de communication «Usine connectée»*. In *Colloque Industrie du Futur*, Institut Mines Télécom (Vol. 26).
- [24] Kotler, P., Setiawan, I., Kartajay, H., & Vandercammen, M. (2017). *Marketing 4.0: le passage au digital*. De boeck supérieur.
- [25] Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25 (1), 171-191.
- [26] Lai, K. W., & Hong, K. S. (2015). Technology use and learning characteristics of students in higher education: Do generational differences exist?. *British Journal of Educational Technology*, 46 (4), 725-738.
- [27] Lee, S. (2021). «The impact of digital collaboration tools on the internal communication of virtual teams.» *Journal of Computer-Mediated Communication*, 26 (2), 103-117. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmaa067>.
- [28] Libaert, T. (2014). Chapitre 3. La communication interne. Dans: T. Libaert, *Introduction à la communication* (pp. 55-67). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.libae.2014.02.0055>.
- [29] Lipiäinen, H. S. M., Karjaluoto, H. E., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*.
- [30] Loos, E., & Ivan, L. (2022). Not only people are getting old, the new media are too: Technology generations and the changes in new media use. *new media & society*, 14614448221101783.
- [31] MacKenzie, R. (2010). *LACOME: Early evaluation and further development of a multi-user collaboration system for shared large displays* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).
- [32] Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28 (2), 264-284.
- [33] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- [34] Miller, J. J. (2010). Student evaluations for the online public speaking course. *Basic Communication Course Annual*, 22, 153-171. Retrieved from: <http://ecommons.udayton.edu/bcca/vol22/iss1/11>.
- [35] Monziols, M., Raviart, O., & Lesueur, J.-L. (2014). *Et si je me mettais aux réseaux sociaux ! : Se lancer et les utiliser - Mode d'emploi* Ed. 1. Eyrolles. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88818535?searchterm=plateforme%20collaborative>.
- [36] Muluneh, G. S., & Gedifew, M. T. (2018). Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation. *Journal of organizational change management*, 31 (6), 1249-1270.
- [37] Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne: Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.perru.2016.01>.
- [38] Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, 8 (3), 238-264.
- [39] Quirke, B. (2008), *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*, 2nd ed., MPG Books Ltd., Great Britain.
- [40] Rencker, E. (2007). *Le nouveau visage de la com' interne : Réflexions, méthodes, guide pour l'action*. Editions d'Organisation. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88813694>.
- [41] Reyre, I., & Lippa, M. (2015). *E-management : Comment la révolution numérique transforme le management*. Dunod. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88828447?searchterm=Lippa%20Marc>.
- [42] Riemke-Gurzki, T. (2017). The digital transformation in internal corporate communication, collaboration and media. *Digital Transformation in Journalism and News Media: Media Management, Media Convergence and Globalization*, 493-500.
- [43] Rogala, A., Bialowas, S., Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). Internal and External Communication: In Search of Coherence. *Communication in Organizational Environments: Functions, Determinants and Areas of Influence*, 207-250.
- [44] Ruão, T., Marinho, S., & Silva, S. (2022). The relevance of internal communication in innovation processes: the Bosch case study. In *Communication and Smart Technologies: Proceedings of ICOMTA 2021* (pp. 51-60). Springer Singapore.
- [45] Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43 (5), 904-914.
- [46] Smith, J. (2018). «The impact of digital technology on internal communication in organizations.» *Journal of Business and Technical Communication*, 32 (2), 133-153. <https://doi.org/10.1177/1050651917745344>.
- [47] Smits, I., Franssen, M., Beuker, L., Van Aerden, K., Lamberts, M., & Dessers, E. (2022). Sustainable employment in the age of digitalisation: unpacking the organisational level. *Inclusive futures for Europe: addressing the digitalisation challenges*, 21.
- [48] Tracy, S. J. (2012). The toxic and mythical combination of a deductive writing logic for inductive qualitative research. *Qualitative Communication Research*, 1 (1), 109-141.

- [49] Trends, D. G. H. C. (2017). Rewriting the rules for the digital age. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
- [50] Turkle, S. (2015). Seuls ensemble. De plus en plus de technologies de moins en moins de relations humaines. Échappée (L').
- [51] Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public relations review*, 46 (3), 101926.
- [52] Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43 (5), 885-893.
- [53] Verčič, A.T., Verčič, D. and Sriramesh, K. (2012), «Internal communication: Definition, parameters, and the future», *Public Relations Review*, Vol. 38 No. 2, pp. 223-230.
- [54] Yin, R. K. (2003). Design and methods. *Case study research*, 3 (9.2), 84.