

La communication interne et performance organisationnelle : revue systématique de littérature

Hind MERZOUK^{#1}, Jaouad ZERRAD^{#2}, Roukaya GANDOUL^{*3}, Soukaina MERZOUK^{#4}

[#]*Laboratoire de Recherche en Stratégie et Management des Organisations (LASMO), Université Hassan Premier – Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat, Maroc*

¹*h.merzouk.doc@uhp.ac.ma*

²*jaouad.zerrad@uhp.ac.ma*

^{*}*Laboratoire des Sciences et Technologies de l'Information et l'éducation, Université Hassan II – Faculté des sciences Ben M'sik Casablanca, Maroc*

³*gandoulroukaya@gmail.com*

[#]*Faculté Polydisciplinaire de Sidi Bennour, Université Chouaïb Doukkali, El jadida, Maroc*

⁴*merzouk.soukaina@gmail.com*

Abstract— Cette revue systématique de littérature examine la communication interne dans une perspective stratégique et managériale, en s'appuyant sur un corpus de publications scientifiques datant de 2015 à 2025. L'étude vise à analyser les dynamiques, les outils et les stratégies de communication interne en lien avec la performance organisationnelle, tout en intégrant les mutations liées à la transformation digitale. En mobilisant des sources issues des sciences sociales et du management, l'objectif est de cerner le rôle de la communication interne dans la création de valeur, en mettant en lumière les approches conceptuelles, méthodologiques et empiriques adoptées dans la littérature récente.

Keywords— communication interne, performance, organisation, performance organisationnelle, revue de littérature systématique

I. INTRODUCTION

La révolution industrielle du XIXe siècle illustre comment chaque avancée technique est susceptible de transformer profondément les sociétés, en particulier à travers l'innovation technologique, qui ouvre de nouvelles perspectives dans divers domaines [1]. Au cours des années 1990, les acteurs économiques ont progressivement pris conscience de l'impact de ces changements considéré alors comme le socle d'une nouvelle révolution industrielle pour l'unité de production dites l'organisation [1].

Au fil du temps, ces changements ont influencé la communication organisationnelle en tant que concept et d'outil, le concept de communication semble être toujours révélateur en conceptualisation et recouvre des pratiques loin de faire l'unanimité des usagers [2]. Ses outils, ses stratégies et ses pratiques sont souvent sujets à débat. Elle se développe à la croisée de plusieurs domaines disciplinaires tels que le management, la psychologie sociale, les relations publiques etc. [2].

Les sciences de l'information et de la communication (SIC) occupent une place centrale dans l'analyse des dynamiques communicationnelles [3] au sein d'une organisation. Elles se définissent comme « des disciplines qui explorent, analysent et interprètent les phénomènes d'échange, de diffusion de l'information et des savoirs, de controverse et de partage, participant à la construction du vivre-ensemble »[4]. Les objets étudiés comprennent, entre autres, les outils et leurs usages, les pratiques fonctionnelles et symboliques, les langages, les dispositifs, les flux informationnels, les stratégies, ainsi que les politiques de communication [5].

En contexte organisationnel, les approches communicationnelles visent à saisir les mécanismes de fonctionnement et d'évolution des différentes entités sociales – qu'il s'agisse d'entreprises privées, d'administrations, de services publics, de collectivités territoriales ou de structures associatives – à travers l'examen des phénomènes informationnels et communicationnels [6] [7] [8]. Ces organisations sont des espaces où la coordination des activités est cruciale pour atteindre les objectifs fixés, que ça soit la prestation de services, action militante ou la création de valeur [8]. Les interactions, les échanges argumentatifs et les

productions de messages y sont omniprésents. De ce fait, les activités communicationnelles sont considérées primordiales dans le système productif actuel et en conséquence constituent un facteur majeur de l'amélioration de la performance, valable pour tous types d'organisations [9] [10].

Passant à l'innovation à l'ère de la mondialisation actuelle, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont contribué à rectifier plusieurs leviers au sein de l'organisation [11]. Le lien entre l'évolution technique et les transformations professionnelles révèle l'interdépendance entre mutations technologiques et changements économiques et sociaux [12] [13].

L'intérêt de notre étude est de mettre l'accent sur le concept de la communication interne en interaction avec la création de valeur et la performance organisationnelle d'un point de vue stratégique et managériale. Dans le cadre de cette étude, nous avons mené une revue systématique de la littérature selon les principes de la méthode PRISMA, dans le but d'explorer les liens entre communication interne et performance organisationnelle. Nous avons tout d'abord défini un corpus scientifique pertinent, en sélectionnant des articles publiés entre 2015 et 2025, dans les domaines du management, des sciences sociales et de la gestion, en français et en anglais. La recherche documentaire a été conduite via plusieurs bases de données académiques reconnues (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Cairn.info et Google Scholar), à l'aide de mots-clés ciblés en anglais et en français. Après l'élimination des doublons et l'application rigoureuse de critères d'inclusion et d'exclusion, nous avons constitué un échantillon final de 100 études répondant aux exigences scientifiques de notre problématique. Une analyse inductive a ensuite été menée sur ce corpus, permettant d'identifier les principaux canaux, objectifs, approches méthodologiques et cadres conceptuels mobilisés dans les travaux existants. Ce cheminement a permis de dégager des tendances, de repérer les apports théoriques majeurs ainsi que les axes de développement pour des recherches futures.

II. METHODE

Nous avons mené cette réflexion théorique à l'aide de l'analyse qualitative conformément aux principes de la déclaration «Preferred items for systematic reviews and meta-analysis»[14]. La revue systématique de la littérature dite (SLR) nécessite une analyse objective et complète de toutes les publications disponibles sur un sujet donné. Pour notre sujet de recherche, les études étaient intégrées dans notre analyse s'il s'agissait d'articles de recherche originaux sur la l'évolution de la communication interne et sa contribution dans la performance organisationnelle, quelle que soit la méthode de recherche, si elles avaient été évaluées par des pairs et si elles étaient rédigées en anglais. La (fig1) représente la collecte des documents à l'aide de différentes bases de données.



Fig. 1 sphère des bases de données bibliographiques utilisées

A. Sélection des données

Les bases de données Web of Science, ScienceDirect et Scopus ont été consultées en mois d'Aout 2024 en anglais, avec un filtre annuel entre 2015 et 2025 et limités en deux disciplines "Social Sciences" et "Business, Management & Accounting". Le choix de ces deux champs pluridisciplinaires est venu pour extraire une diversité de cadres conceptuels, de modèles et de méthodologies ainsi que l'exploitation des travaux à la portée théorique et empirique significative dans le sphère de la communication interne et la performance organisationnelle[15]. L'interaction de ces deux champs sont souvent pionniers ou innovants, produits par des institutions de recherche reconnues[16] [17] [9].

Quelle discipline devrait être choisie pour la recherche sur la communication interne et la performance organisationnelle ?



Fig. 2 la communication interne entre la courbe sociale et la courbe managériale

Au cours de la collecte de ces documents scientifique, l'élaboration du corpus potentiel est fait à l'aide des mots clés suivants : ("internal communication" OR "communication" OR "organizational communication") AND ("Strategy" OR digital OR "revolution" OR "online communication" OR "communication channel") AND ("measure" OR "model" OR "theory" OR "theoretical")

Pour les autres bases de données, Cairn.info et Google Scholar, nous avons optés pour les mots clés en français tout en gardant la même tranche d'années, Le recours au français visait à intégrer des publications issues de la littérature francophone ainsi que les travaux menés par des équipes de recherche marocaines ou opérant dans des contextes similaires. Ce choix permet de prendre en compte les spécificités culturelles, organisationnelles et contextuelles propres aux pays francophones, et de confronter les résultats internationaux aux réalités locales.

B. Critères d'inclusion et critère d'exclusion

Dans le cadre de cette revue systématique de la littérature portant sur la communication interne et la performance organisationnelle, les critères d'inclusion ont été rigoureusement définis afin de garantir la pertinence et la qualité du corpus analysé. Ces critères spécifient les conditions que doivent remplir les documents scientifiques pour être retenus, en se basant notamment sur la période de publication (afin d'assurer une actualité des données), la langue (français et anglais), le type de source (articles scientifiques évalués par les pairs, chapitres d'ouvrages académiques), ainsi que leur adéquation avec la problématique de recherche. Seuls les travaux portant explicitement sur la communication interne, ses pratiques, ses impacts ou ses liens avec la performance organisationnelle ont été intégrés à l'échantillon final.

Parallèlement, des critères d'exclusion ont été établis pour éliminer les documents ne répondant pas aux exigences méthodologiques de l'étude. Ont ainsi été écartés les mémoires, thèses non publiées, documents en cours de rédaction, supports de formation en ligne tels que les MOOC, ainsi que les guides pratiques à visée non académique. De plus, les publications non accessibles en texte intégral ou protégées par des droits restreints ont également été exclues, afin de garantir une analyse exhaustive et transparente des contenus.

Cette démarche a permis de constituer un corpus cohérent, en libre accès, composé de sources fiables et structurées, facilitant une lecture analytique et un enchaînement logique des idées dans une perspective systématique.

TABLE I
tableau des critères d'inclusion des critères d'exclusion

Type de critère	Critères	Inclusion	Exclusion
Type de publication	Articles de journaux	×	
	Documents de conférence	×	
	Rapports		×
	Dissertations		×
	Livres		×
	MOOCS		×
Accès	En ligne	×	
Période d'étude	2015 – 2025	×	
Lieu de publication	International	×	
Type d'étude	Enquête empirique		×
	Réflexion théorique	×	
Méthodes de recherche	Quantitatif		×
	Qualitatif	×	
	Mixte	×	
Choix de Langue	Français	×	
	Anglais	×	

C. Articles Sélectionnés

Au total, nous avons cerné notre veille scientifique actualisée dans 717 documents scientifiques, dont 343 via Scopus et 194 via Web of Science. Après élimination de 127 doublons, 315 articles uniques ont été retenus pour une phase de pré-sélection sur la base des titres et des résumés. Deux évaluateurs ont effectué cette étape indépendamment. Des désaccords sont apparus pour 11 articles, qui ont été résolus par l'intervention d'un troisième évaluateur. À l'issue de cette phase, 220 articles ont été exclus, et 94 articles ont été soumis à une analyse en texte intégral.

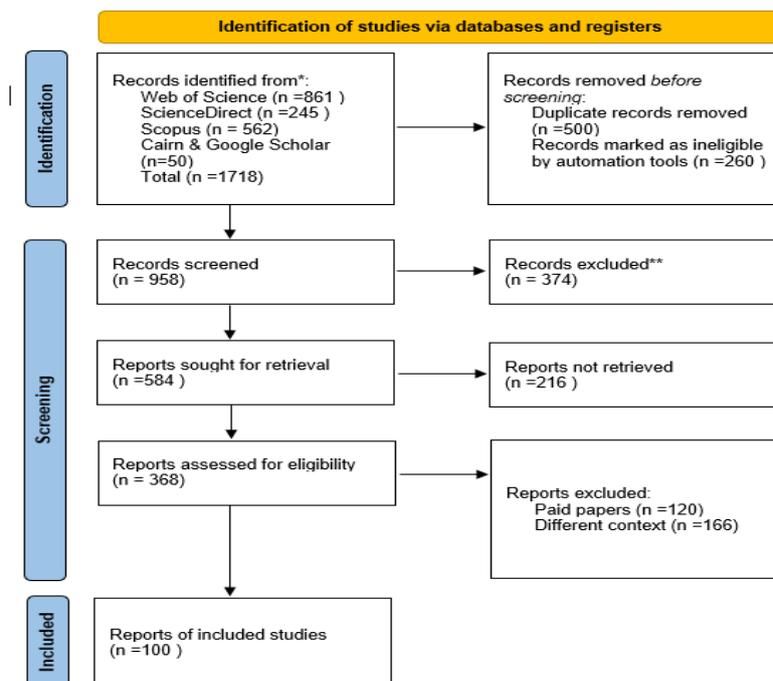


Fig. 3 enchaînement d'évaluation des données selon le modèle PRISMA

Lors de cette lecture approfondie, 584 articles supplémentaires ont été écartés car ils ne permettaient pas d'identifier clairement la valeur de la communication interne et la performance organisationnelle. Finalement, 120 articles ont été exclus, auxquels s'ajoutent 166 études exclus vu qu'ils portent sur les contextes d'organisation hors périmètres. Le corpus final comprend ainsi 100 articles inclus dans cette revue systématique.

III. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Comme nous souhaitons obtenir de nouvelles perspectives théoriques et empiriques à partir de notre matériel, nous avons extrait les données pour les analyser en utilisant une approche inductive, c'est-à-dire que les données n'ont pas été codées à l'aide de catégories prédéfinies, mais plutôt organisées en catégories significatives seulement après que toutes les données pertinentes ont été collectées dans toutes les études. En utilisant l'approche inductive, l'objectif de notre étude était d'identifier les canaux médiatiques internes étudiés, de clarifier l'intention et les objectifs des études, de vérifier les cadres théoriques appliqués, de décrire les contextes des recherches et les participants impliqués, et de détailler les méthodologies empiriques et les types d'analyse utilisés.

Afin d'extraire des perspectives théoriques et empiriques pertinentes à partir du corpus sélectionné selon la méthode PRISMA, nous avons procédé à une analyse inductive des 100 documents retenus. Cette approche signifie que les données n'ont pas été préalablement classées selon des catégories fixes, mais plutôt organisées à posteriori, en fonction des thématiques émergentes après une lecture approfondie. L'objectif principal de cette analyse était de recenser les canaux de communication interne mobilisés, de préciser les intentions et finalités des études, d'identifier les cadres conceptuels mobilisés, de contextualiser les recherches selon les environnements organisationnels étudiés et de décrire les méthodologies empiriques et les types d'analyse employés. Le tableau suivant représente les documents collectés proviennent de plusieurs sources scientifiques, dont des revues académiques spécialisées et d'autres types de publications. Le tableau ci-dessous présente une répartition quantitative de ces documents par type de source.

TABLE 2
Tableau des revues principales du corpus de 100 documents scientifiques

Revues	Nombre de documents
Public Relation Review	30
European Management Journal	15
Journal of Organizational Change Management	12
Procedia - Social and Behavioral Sciences	10
International Journal of Strategic Communication	10
IJAFAM	15
Autres articles, thèses, et chapitres d'ouvrage	18
Total	100

“Public Relation Review” est une revue académique à comité de lecture sur les relations publiques, elle est la plus ancienne revue consacrée à des articles qui examinent la communication interne en à l'ère des relations publiques en profondeur et à des commentaires de spécialistes dans ce domaine. Cette revue traite souvent le concept de la communication interne dans une perspective orientée relations publiques et transformation digital en interaction avec la performance organisationnelle.

Selon Docteur Tkalak Vercic , la communication interne comme un domaine distinct et stratégique, les chercheurs s'appuient sur diverses disciplines pour enrichir notre compréhension de sa fonction dans les entreprises contemporaines, suggérant une vision plus complexe de sa contribution au succès de l'organisation [13] [18] [19] [20]. La gestion de la communication interne, un rôle qui peut être rempli par des individus ou

des départements, est de plus en plus considérée comme une fonction organisationnelle essentielle [21]. Les avis divergent sur la question de savoir si son objectif est de simplement diffuser des informations ou de conduire le changement organisationnel [20] [21] [22].

Depuis les années 2000, des chercheurs issus d'un éventail de sciences sociales et de gestion ont commencé à explorer les pratiques et le potentiel de la communication interne au sein des organisations européennes [23]. L'avenir de la communication interne sera influencé par des tendances significatives résultant de la mondialisation, de la déréglementation, de la numérisation et des crises économiques, ce qui créera à la fois des opportunités et des défis. Ces facteurs façonnent la manière dont les organisations communiquent en interne et s'adaptent au paysage changeant du monde des affaires [24] [25]. Parmi les tendances telles que la diversification de l'environnement de travail, la réduction des effectifs technologiques, la responsabilisation accrue, l'accent mis sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être des employés, et l'impact de la mondialisation, il convient d'accorder une attention particulière à la transformation digitale [25] [26].

En revanche, Docteur Ansgar Zerfass mesure la performance organisationnelle de la communication interne à l'ère de la transformation digitale, L'usage stratégique de la communication par les organisations – qu'il s'agisse d'informer, de convaincre, de persuader ou de mobiliser les parties prenantes – n'est en soi pas un phénomène récent [27]. Cependant, cette fonction est devenue particulièrement centrale depuis le début du XXI^e siècle, en lien avec l'intensification de la médiatisation de nos sociétés. Cette évolution structurelle pousse les entreprises, administrations publiques, ONG et autres acteurs organisationnels à adapter non seulement leurs messages mais aussi leur posture communicationnelle aux logiques imposées par l'environnement médiatique contemporain [27] [28].

Ce processus s'est amplifié avec l'essor des réseaux sociaux numériques et la transformation digitale, qui ont généré de nouveaux modes d'interaction [29]. Les technologies actuelles permettent à chacun de produire et de diffuser des contenus à tout moment, rendant la communication instantanée, participative et multidirectionnelle [29] [30]. Dans ce nouveau paysage, des acteurs variés – dirigeants, employés, consommateurs, activistes – adoptent des stratégies narratives et d'autoprésentation auparavant réservées aux sphères du marketing, des relations publiques ou de la propagande [31]. Les professionnels de la communication, qu'ils exercent en interne ou dans des agences spécialisées, doivent continuellement s'adapter à un environnement globalisé et en mutation rapide [31]. Leur champ d'intervention, tout comme leur positionnement stratégique, est profondément influencé par des chocs macroéconomiques la pandémie mondiale de COVID-19 [32] [12] [33].

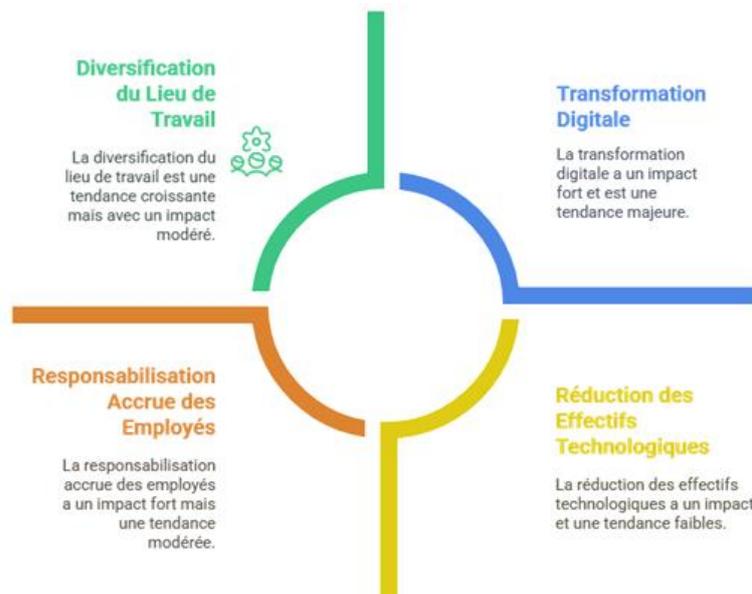


Fig 4. Tendence et impact de la communication interne

Dans ce contexte, la transformation digitale agit à la fois comme moteur et colonne vertébrale de la redéfinition des fonctions communicationnelles [34]. Elle ne se limite pas à l'introduction de nouveaux canaux : elle modifie en profondeur les structures organisationnelles, les modes de travail et les compétences attendues des professionnels de la communication [30] [34]. Cette évolution peut être qualifiée de véritable révolution, tant elle remet en cause les modèles classiques de gestion communicationnelle [35]. Les outils, plateformes et systèmes issus de la transformation digitale offrent un potentiel disruptif. Ils ne se bornent pas à enrichir les formats, mais reconfigurent le pilotage global de la communication [34] [35].

Passant à la deuxième revue scientifique pertinente qui abordent les axes de recherche similaire à la notre, "European Management Journal" est une revue scientifique traitant les diverses approches méthodologiques, les auteurs de cette revue affirment que la fonction de communication ne peut apporter une valeur ajoutée au niveau de l'organisation en identifiant les axes managériales des parties prenantes de l'organisation en question [36]. Cette nécessité logique a conduit à la première caractéristique essentielle d'une excellente fonction de communication : le cadre supérieur chargé de la communication est membre de la coalition dominante de l'organisation ou a un lien hiérarchique direct avec les cadres supérieurs qui font partie de la coalition dominante [37]. Les économistes ont inventé le terme de coalition dominante dans les années 1960 pour expliquer qui prend les décisions dans les grandes organisations [38]. Dans les petites organisations, le propriétaire ou un seul cadre prend la plupart des décisions. Dans les grandes organisations, en revanche, c'est une coalition de personnes les plus habilitées par l'organisation qui prend ces décisions [38].

Pour les autres revues, "Journal of Organizational Change Management" propose des philosophies alternatives pour le changement et le développement des organisations. --- En outre, "Procedia - Social and Behavioral Sciences" est une revue académique spécialisée dans les sciences sociales et du comportement. Alors que "International Journal of Strategic Communication" vise à faire progresser le développement théorique et pratique de la communication stratégique au niveau mondial. Finalement, "International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics" a l'objet de promouvoir la recherche en économie et en gestion en publiant des articles originaux ou adaptés à un contexte donné.

IV. LIMITES DE RECHERCHE

Cette revue systématique présente les résultats qui articulent l'évolution de la recherche sur la communication interne et éclaircissent les lacunes à aborder dans les travaux futurs [39]. Aujourd'hui plus que jamais, la transformation numérique impacte directement la communication interne, pourtant il existe des lacunes cruciales dans la compréhension de la situation actuelle [40]. Nous synthétisons nos résultats et présentons les orientations futures de la recherche dans le domaine de la communication interne, en mettant en même temps, nous devons reconnaître le risque de distorsion ou de biais de publication dans notre aperçu de l'activité de recherche [41], car nous n'avons inclus que des articles de revues qui font état de travaux finalisés examinés par des pairs, fournissant ainsi les données les plus fiables à partir desquelles nous pouvons tirer des conclusions fiables de notre examen systématique [37]. Nous avons exclu les livres, les documents de conférence et la littérature non publiée ou grise, car ils ne sont pas soumis à des processus d'examen par les pairs ou sont encore en cours de réalisation, ce qui rend leurs résultats moins fiables. En outre, nos mots clés de recherche et la limitation aux seuls articles en anglais peuvent ne pas avoir détecté

toutes les études pertinentes existantes [42].

V. CONCLUSIONS

Le recours à la communication dans les organisations, dans le but d'informer, de convaincre, de persuader ou de susciter l'adhésion n'est pas un phénomène nouveau [43]. Toutefois, depuis le début du XXI^e siècle, cette pratique a gagné en importance en raison de la médiatisation croissante des sociétés – un phénomène de fond qui pousse entreprises, institutions publiques, ONG et autres entités à adapter leurs stratégies à la logique des médias [8]. Les professionnels de la communication, qu'ils travaillent au sein de services internes ou d'agences, doivent suivre les mutations rapides de l'environnement technologique, économique et sociétal. Ils doivent aussi tenir compte des répercussions de la communication interne sur ces transformations afin d'élaborer des stratégies pertinentes pour les organisations. C'est dans ce cadre que se pose la question des stratégies de communication interne [44].

La reconnaissance de la communication interne comme champ stratégique à part entière a conduit les chercheurs à mobiliser des disciplines variées pour approfondir la compréhension de son rôle au sein des

entreprises contemporaines, en mettant en évidence sa contribution multiple à la performance organisationnelle [45]. La transformation digitale de la communication interne permet de donner la performance organisationnelle une persévérance intense, elle donne a capacité à suivre, analyser et optimiser les parcours des parties prenantes à travers l'ensemble des points de contact avec l'organisation devient un enjeu stratégique central [46]. Ainsi, une infrastructure digitale bien développée repose sur des couches technologiques complémentaires. L'infrastructure fonctionnelle – comprenant des outils de gestion de contenu, des bases de données thématiques, ou encore des systèmes de veille – constitue un socle essentiel pour permettre aux professionnels de la communication de remplir leurs missions principales, qu'il s'agisse de conseil stratégique ou d'interactions avec les parties prenantes. Enfin, cette dynamique reflète également une ambition scientifique plus large : encourager la recherche en sciences de gestion et en économie, en favorisant la publication de travaux originaux ou contextualisés. Elle vise à créer un espace d'échange entre praticiens et chercheurs, propice à l'émergence de nouvelles pistes théoriques et appliquées, selon une diversité de paradigmes – qu'ils soient positivistes, constructivistes ou interprétatifs [47].

En guise de perspective du corpus, la transformation digitale des organisations, couplée à l'émergence de l'intelligence artificielle générative, ouvre de nouvelles pistes d'exploration pour la recherche en communication interne [30]. Tandis que les spécialistes en relations publiques et les chercheurs en sciences sociales s'intéressent de plus en plus à ses effets sur les dynamiques internes des entreprises, cette révolution technologique redéfinit profondément les pratiques communicationnelles [6] [30] [48]. L'exploitation des données générées – qu'elles soient massives ou granulaires – constitue une ressource stratégique encore sous-exploitée. Ces données, souvent collectées en temps réel, offrent un potentiel considérable pour des études longitudinales capables de capter l'évolution des interactions internes sur le long terme. Dans cette perspective, les recherches futures gagneraient à se pencher davantage sur l'analyse de ces données afin de proposer des stratégies de communication organisationnelle plus engageantes, adaptées aux exigences de la transformation digitale et plus sensibles aux attentes des employés dans un environnement en constante mutation [17].

Notre étude montre que les spécialistes des relations publiques et la transformation digitale doivent prendre l'initiative de définir et d'expliquer la communication interne numérique et de prévoir son évolution. Ce sujet devrait être traité comme une composante essentielle des relations publiques dans les contextes de gestion de la communication, de communication d'entreprise et de communication stratégique, entre autres. Nous plaçons également en faveur de recherches plus longitudinales pour saisir les processus de numérisation qui transforment rapidement la communication interne. Ce travail pourrait être plus complexe, car de nombreuses organisations préfèrent protéger leurs données de communication interne en les considérant comme confidentielles. Toutefois, l'importance des bénéfices potentiels liés à la compréhension et à l'exploitation du potentiel de la communication interne numérique justifie des efforts accrus pour surmonter ces obstacles.

REFERENCES

- [1] G. Certe et O. J. de Pommerol, « Dromadaire ou chameau ? : À propos de la troisième révolution industrielle », *Futuribles*, vol. 422, n° 1, p. 5-17, 2018, doi: 10.3917/futur.422.0005.
- [2] J. ZERRAD, « Étude de la relation entre la stratégie de communication interne et la formation du contrat psychologique, réflexion théorique », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 4, n° 3-1, p. 724-739, 2023.
- [3] J.-L. Bouillon, S. Bourdin, et C. Loneux, « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 31, Art. n° 31, juill. 2007, doi: 10.4000/communicationorganisation.90.
- [4] A. Anand, E. Sinitsyna, V. P. Shantakumar, A. Lašáková, et O. K. Oyner, « The Role of Ethics in Organizational Internal Communication—A Synthesis and Agenda », *FIIB Business Review*, 2025, doi: 10.1177/23197145241305685.
- [5] G. Baltatzis, D. G. Ormrod, et N. Grainger, « Social networking tools for internal communication in large organizations: Benefits and barriers », 2008, Consulté le: 24 septembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://aisel.aisnet.org/acis2008/86/>
- [6] A. Zerfass, J. Schwalbach, G. Bentele, et M. Sherzada, « Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 8, n° 2, p. 61-78, avr. 2014, doi: 10.1080/1553118X.2013.879146.

- [7] A. Zerfass, D. Verčič, et S. C. Volk, « Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations », *Corporate communications: An international journal*, vol. 22, n° 1, p. 2-18, 2017.
- [8] O. Ghannam-Zaim, *Entreprises et communication au Maroc*. Dar nachr al maârif, 1998.
- [9] L. K. S. Parnell et S. W. Volk, « The Evolution of Animal Models in Wound Healing Research: 1993–2017 », *Advances in Wound Care*, vol. 8, n° 12, p. 692-702, déc. 2019, doi: 10.1089/wound.2019.1098.
- [10] J. ZERRAD et N. ZERRAD, « Manager avec les outils de développement personnel, opportunités et limites, Cas de l'analyse transactionnelle », *Alternatives Managériales Economiques*, vol. 5, n° 4, p. 380-401, 2023.
- [11] B. Vacher, « L'agencement de recherche en communication organisationnelle. », L'Harmattan, Paris, 2008, p. 19. Consulté le: 29 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://shs.hal.science/halshs-00601575>
- [12] H. Zhao, « When organizational crises meet nationalism: Crisis communication of multinational corporations in the Chinese context », *Public Relations Review*, vol. 48, n° 3, p. 102198, sept. 2022, doi: 10.1016/j.pubrev.2022.102198.
- [13] A. Tkalac Vercic, D. Verčič, et S. Gerdina, *Situational Dependence of Internal Communication Channels*. 2025. doi: 10.2139/ssrn.5172956.
- [14] D. V. Parums, « Review articles, systematic reviews, meta-analysis, and the updated preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses (PRISMA) 2020 guidelines », *Medical science monitor: international medical journal of experimental and clinical research*, vol. 27, p. e934475-1, 2021.
- [15] S. Ammor, « La communication interne, entre académisme et professionnalisme », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 2, n° 2, 2019, Consulté le: 27 avril 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://revue-isg.com/index.php/home/article/download/74/63>
- [16] B. Ali *et al.*, « Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes », *Journal of Humanities and Education Development*, vol. 3, mai 2021, doi: 10.22161/jhed.3.3.4.
- [17] B. van Ruler, « Communication Planning: Agility is a Game Changer in Strategy Development », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 15, n° 2, p. 113-125, mars 2021, doi: 10.1080/1553118X.2021.1898117.
- [18] A. T. Vercic, D. Vercic, et K. Sriramesh, « Internal communication: Definition, parameters, and the future », *Public relations review*, vol. 38, n° 2, p. 223-230, 2012.
- [19] A. Tkalac Verčič, D. Verčič, S. Čož, et A. Špoljarić, « A systematic review of digital internal communication », *Public Relations Review*, vol. 50, n° 1, p. 102400, mars 2024, doi: 10.1016/j.pubrev.2023.102400.
- [20] A. Tkalac Verčič, D. Sinčić Ćorić, et N. Poloski Vokić, *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada-Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*. 2010. Consulté le: 29 avril 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/resolve/irb/462729>
- [21] A. T. Verčič, D. Verčič, et K. Sriramesh, « Internal communication: Definition, parameters, and the future », *Public relations review*, vol. 38, n° 2, p. 223-230, 2012.
- [22] A. Tkalac Verčič, D. Verčič, S. Čož, et A. Špoljarić, « A systematic review of digital internal communication », *Public Relations Review*, vol. 50, n° 1, p. 102400, mars 2024, doi: 10.1016/j.pubrev.2023.102400.
- [23] A. T. Verčič et N. P. Vokić, « Engaging employees through internal communication », *Public relations review*, vol. 43, n° 5, p. 885-893, 2017.
- [24] A. T. Verčič et A. Špoljarić, « Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction », *Public relations review*, vol. 46, n° 3, p. 101926, 2020.
- [25] A. T. Verčič et D. S. Ćorić, « The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility », *Public Relations Review*, vol. 44, n° 4, p. 444-452, 2018.
- [26] A. T. Verčič et A. Špoljarić, « Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction », *Public relations review*, vol. 46, n° 3, p. 101926, 2020.
- [27] A. Zerfass et S. C. Volk, « How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework », *Journal of Communication Management*, vol. 22, n° 4, p. 397-415, 2018.
- [28] A. Zerfass, R. Tench, D. Verčič, A. Moreno, A. Buhmann, et J. Hagelstein, *European Communication Monitor 2023. Looking back and ahead: 15 years of research on strategic communication*. 2023.
- [29] A. Zerfass, A. Moreno, R. Tench, D. Verčič, et A. Buhmann, *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. 2022.
- [30] A. Zerfass, J. Hagelstein, et R. Tench, « Artificial intelligence in communication management: a cross-national study on adoption and knowledge, impact, challenges and risks », *Journal of Communication Management*, vol. 24, n° 4, p. 377-389, 2020.
- [31] A. Zerfass, Verčič, Dejan, Nothhaft, Howard, et K. P. and Werder, « Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 12, n° 4, p. 487-505, août 2018, doi: 10.1080/1553118X.2018.1493485.

- [32] A. Zerfass et N. and Franke, « Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 7, n° 2, p. 118-135, avr. 2013, doi: 10.1080/1553118X.2013.765438.
- [33] C. Roux-Dufort, « Is crisis management (only) a management of exceptions? », *Journal of contingencies and crisis management*, vol. 15, n° 2, p. 105-114, 2007.
- [34] K. P. Werder, Nothhaft ,Howard, Verčič ,Dejan, et A. and Zerfass, « Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 12, n° 4, p. 333-351, août 2018, doi: 10.1080/1553118X.2018.1494181.
- [35] J. Seiffert-Brockmann, Einwiller ,Sabine, Ninova-Solovykh ,Neda, et D. and Wolfgruber, « Agile Content Management: Strategic Communication in Corporate Newsrooms », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 15, n° 2, p. 126-143, mars 2021, doi: 10.1080/1553118X.2021.1910270.
- [36] K. Pekkala et W. van Zoonen, « Work-related social media use: The mediating role of social media communication self-efficacy », *European Management Journal*, vol. 40, n° 1, p. 67-76, févr. 2022, doi: 10.1016/j.emj.2021.03.004.
- [37] K. Piwowar-Sulej, E. Popowicz, et A. Sulich, « What is the link between internal communication, organizational culture and environmental strategy? The context of company size and employee perception », *Central European Management Journal*, vol. 32, n° 2, p. 301-319, 2024.
- [38] S. C. Volk, « A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future », *Public Relations Review*, vol. 42, n° 5, p. 962-977, 2016.
- [39] M. N. Touijer et A. Elabjani, « A Delphi study on digital maturity and digital competitiveness in the context of digital transformation », *Journal of Enterprising Communities*, vol. 19, n° 2, p. 386-409, 2025, doi: 10.1108/JEC-05-2024-0088.
- [40] Y. Berson, S. Oreg, et B. Wiesenfeld, « A construal level analysis of organizational change processes », *Research in Organizational Behavior*, vol. 41, p. 100148, janv. 2021, doi: 10.1016/j.riob.2021.100148.
- [41] K. Ruck et L. R. Men, « Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic », *Journal of Communication Management*, vol. 25, n° 3, p. 185-195, 2021.
- [42] L. Morillon, « Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle? », *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n° 31, p. 214-227, 2007.
- [43] A. Hatchuel et J.-C. Moisdon, « Modèles et apprentissage organisationnel », *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*, vol. 28, n° 1, p. 17-32, 1993.
- [44] C. Donjean, *La communication interne*. edipro, 2007. Consulté le: 1 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=9NdGYaORFFgC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Quelle+discipline+devrait+%C3%AAtre+choisie+pour+la+recherche+sur+la+communication+interne+et+la+performance+organisationnelle+%3F&ots=RfYlsM09KS&sig=P4RrsDo8M-dWZjdvPSKMD3z0_xE
- [45] F. Ely, « Vers une communication interne hybride, organisationnelle et apprenante », *Epistémè : revue internationale de sciences humaines et sociales appliquées / 에피스테미/미*, vol. 30, p. 45-64, déc. 2023, doi: 10.38119/cacs.2023.30.3.
- [46] M. Karim et J. Jafran, « Revue de Littérature sur le management stratégique des compétences et la création de valeur dans le secteur public », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 4, n° 5-1, Art. n° 5-1, oct. 2023.
- [47] R. Andersson, « Strategic communication and value creation: A process theoretical understanding of value formation in strategic communication management », *Public Relations Review*, vol. 51, n° 2, p. 102559, juin 2025, doi: 10.1016/j.pubrev.2025.102559.
- [48] S. Alsheibani, Y. Cheung, et C. H. Messom, « Towards An Artificial Intelligence Maturity Model: From Science Fiction To Business Facts. », in *PACIS*, 2019, p. 46. Consulté le: 24 septembre 2024. [En ligne]. Disponible sur: <https://core.ac.uk/download/pdf/301391799.pdf>