

L'impact de la transformation digitale sur la communication interne

The Impact of Digital Transformation on Internal Communication

AIT BOUTAIB MOHAMMED

La Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

L'Université Mohammed V de Rabat.

Laboratoire de recherche en sciences de l'information et de la communication

Maroc

Date de soumission : 12/07/2025

Date d'acceptation : 03/09/2025

Pour citer cet article :

AIT BOUTAIB M. (2025) « L'impact de la transformation digitale sur la communication interne », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3 », pp 128-156.

Résumé

Cette analyse bibliométrique a pour objectif d'explorer la production scientifique autour de l'impact de la transformation digitale sur la communication interne. Les données ont été extraites de la base Scopus, couvrant la période 2014 à 2023, et analysées à l'aide du logiciel VOSviewer. Les résultats mettent en lumière l'évolution rapide et significative de la recherche révélant une augmentation exponentielle des publications sur le sujet, notamment depuis 2020, catalysée par la pandémie de Covid-19, avec une concentration des recherches dans les domaines du sciences humaines et sciences de gestion. Les auteurs les plus influents, les revues majeures et les mots-clés dominants ainsi les pôles majeurs de production académique ont été identifiés, mettant en lumière des thèmes centraux comme l'intégration des réseaux sociaux dans la communication interne et leur impact sur l'engagement des employés ont émergé comme des priorités académiques. Cette analyse permet de situer la présente recherche dans un contexte scientifique structuré, tout en révélant des lacunes, notamment l'absence de recherches approfondies sur les contextes organisationnels spécifiques ou sur l'impact culturel dans la digitalisation des communications internes. Certaines limites méthodologiques sont également reconnues, notamment le biais linguistique lié à l'usage d'une seule base de données.

Mots clés :

Transformation digitale ; communication interne ; outils numériques ; analyse bibliométrique ; Vosviewer

Abstract

This bibliometric analysis aims to explore the scientific production related to the impact of digital transformation on internal communication. Data were extracted from the Scopus database, covering the period from 2014 to 2023, and analyzed using the VOSviewer software. The results highlight the rapid and significant evolution of research in this area, revealing an exponential increase in publications on the subject, particularly since 2020, catalyzed by the Covid-19 pandemic, with a concentration of studies within the fields of humanities and management sciences. The most influential authors, leading journals, dominant keywords, and major hubs of academic production were identified, bringing to light key themes such as the integration of social media into internal communication and their impact on employee engagement, which have emerged as academic priorities. This analysis positions the present research within a structured scientific context, while also revealing certain gaps, notably the lack of in-depth studies on specific organizational contexts and the cultural impact of digitalization on internal communications. Some methodological limitations are acknowledged as well, including the linguistic bias resulting from the use of a single database.

Keywords:

Digital transformation ; Internal communication ; Digital tools ; Bibliometric analysis ; VOSviewer

Introduction :

La transformation digitale est devenue un levier stratégique incontournable pour les organisations contemporaines, modifiant en profondeur leurs structures, leurs processus, et plus particulièrement leurs modes de communication internes. Elle ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais implique une reconfiguration globale de la culture organisationnelle, des pratiques managériales et des interactions humaines (Bounfour, 2016).

Dans un environnement où la réactivité, l'agilité et l'innovation sont des facteurs clés de compétitivité, la communication interne se voit redéfinie par les outils digitaux. Ces derniers, tels que les plateformes collaboratives, les réseaux sociaux d'entreprise, ou encore les intranets intelligents, permettent une circulation de l'information plus fluide, instantanée et interactive (Turban, Volonino, & Wood, 2015). Selon Davenport et Harris (2007), l'intégration des technologies numériques dans les pratiques organisationnelles améliore non seulement l'efficacité opérationnelle, mais favorise également l'engagement des collaborateurs. La communication interne devient alors un levier stratégique essentiel à considérer dans ce contexte de transformation (Slimani & Benjelloun, 2021).

Les outils numériques modernes transforment profondément les pratiques de communication interne au sein des organisations. En favorisant une circulation plus fluide des informations, ils contribuent à renforcer la transparence et à stimuler l'engagement des employés. Par exemple, les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux collaborateurs de partager des idées, de collaborer de manière flexible et d'accéder à des données actualisées en temps réel (Slimani & Benjelloun, 2021). Cependant, ces avancées technologiques présentent également des défis notables. L'un des principaux consiste à assurer l'appropriation de ces outils par tous les employés, un processus souvent freiné par des résistances au changement. En outre, les organisations doivent ajuster leurs structures pour répondre aux exigences croissantes de la transformation numérique. Cela nécessite une révision approfondie des processus internes ainsi qu'une adaptation des pratiques managériales, afin de garantir une transition efficace et pérenne vers un environnement digitalisé. Ces transformations nécessitent une réflexion approfondie sur la manière d'accompagner le changement, afin de maximiser les opportunités offertes par ces outils tout en minimisant les obstacles liés à leur mise en œuvre. Dans ce contexte, il devient crucial d'analyser l'impact de cette transformation digitale sur la communication interne.

Cette analyse bibliométrique vise à approfondir notre compréhension des tendances actuelles et des développements conceptuels autour de la transformation digitale et de son impact sur la communication interne des organisations. Cette étude vise à examiner en détail les publications de référence, les auteurs les plus distingués, ainsi que les liens existants entre différentes recherches autour de notre sujet. Dans ce stade notre recherche s'articule autour de la question générale suivante :

Dans quelle mesure la recherche scientifique sur la communication interne à l'ère de la transformation digitale s'est-elle structurée entre 2014 et 2023 ?

Afin de structurer cette exploration, plusieurs questions de recherche ont été formulées :

- Quelle est l'évolution de la production scientifique au fil de temps ?
- Quels sont les principaux chercheurs et leurs collaborateurs qui se distinguent par leurs contributions marquantes et leur impact significatif dans le domaine de la transformation digitale et de la communication interne ?
- Quelles sont les universités, centres de recherche et régions géographiques les plus actifs et les plus dominants dans la production et la publication des travaux portant sur cette thématique ?
- Quels termes ou concepts sont les plus fréquemment abordés dans les publications académiques liées à la transformation digitale et à la communication interne ?

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une méthodologie structurée qui comprend plusieurs étapes. D'abord, nous avons collecté des références en utilisant des critères de sélection précis pour identifier un corpus de publications pertinentes. Ensuite, nous avons appliqué des filtres rigoureux pour nous assurer des pertinences et de la qualité des études retenues. Enfin, avons mener une analyse bibliométrique des données à l'aide d'outils de VOSViewer.

1. Fondements conceptuels de l'analyse bibliométrique :

Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux bibliométriques qui cherchent à analyser comment un champ scientifique se structure et évolue. La bibliométrie, qui consiste à appliquer des méthodes quantitatives à l'étude de la production scientifique, permet de repérer les grandes tendances, les auteurs les plus influents, les réseaux de collaboration et les thématiques émergentes (Zupic & Čater, 2015 ; Donthu et al., 2021). Elle est aujourd'hui reconnue comme

un outil précieux pour avoir une vision d'ensemble des dynamiques de recherche et orienter les futures études.

Au-delà de cet aspect descriptif, l'intérêt de la bibliométrie est renforcé lorsqu'on la met en lien avec des théories issues des sciences de la communication. La Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1986) aide à comprendre pourquoi les organisations privilégient certains canaux de communication internes selon leur capacité à réduire l'incertitude. L'Uses & Gratifications Theory (Katz, Blumler & Gurevitch, 1973) montre comment les individus utilisent les outils numériques pour répondre à leurs besoins de communication et d'information. Enfin, la Social Exchange Theory (Blau, 1964) insiste sur le rôle des interactions réciproques et de la confiance, des éléments particulièrement importants à l'ère de la digitalisation. Ces cadres théoriques, même utilisés en arrière-plan, apportent une profondeur d'analyse aux résultats bibliométriques. Ainsi, la cartographie des mots-clés peut illustrer la place des outils numériques et des canaux de communication (en lien avec la Media Richness Theory), tandis que l'étude des auteurs et pays les plus actifs permet de mieux comprendre comment la transformation digitale est diffusée et appropriée dans différents contextes (en lien avec la Uses & Gratifications et la Social Exchange Theory).

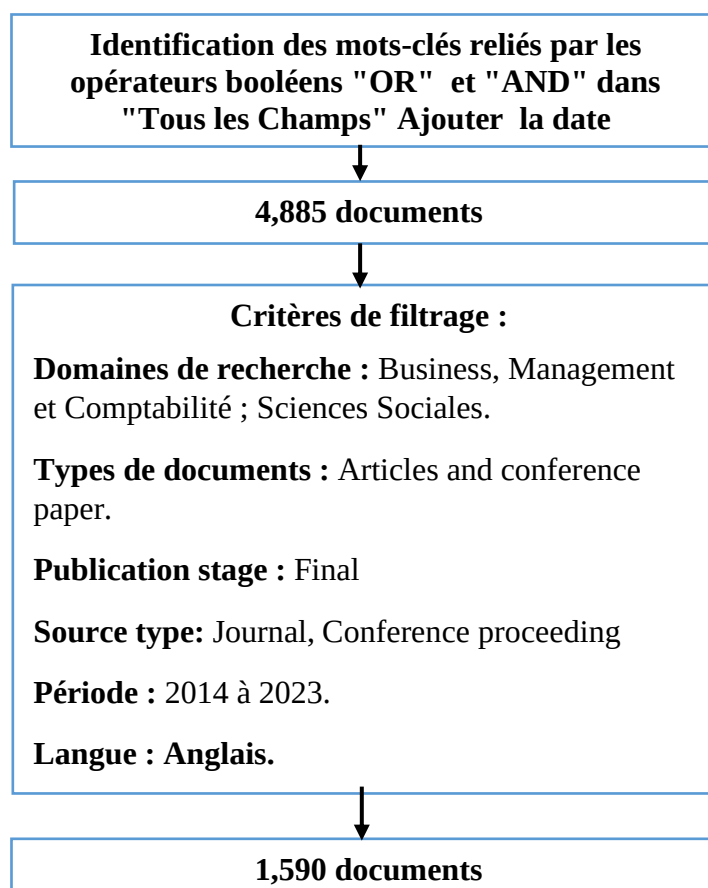
2. Méthodologie :

Dans le cadre de cette étude, une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse de données a été essentielle pour garantir la qualité et la pertinence des informations recueillies tout en respectant un ensemble d'étapes. La figure ci-dessous présente le processus systématique de collecte des données adopté pour cette étude bibliométrique, en détaillant les principales étapes de sélection des documents pertinents. Les critères de recherche incluent des termes reliés par des opérateurs booléens comme suit : ("internal communication" OR "organisational communication" OR "organizational communication" OR "Cross-departmental communication" OR "HR communication" OR "Crisis communication") combinés avec ("digital transformation" OR "digital communication transformation" OR "internal digital " OR "online communication" OR "ERP" OR "intranet" OR "communication channel"). La figure ci-dessous présente le processus de collecte de données.

Le choix de ces mots-clés s'est construit autour de deux axes complémentaires : la communication interne et la transformation digitale. D'un côté, des termes comme internal communication, organisational/organizational communication ont été retenus afin de couvrir les différentes variantes linguistiques utilisées dans la littérature internationale. D'autres

expressions plus spécifiques, telles que cross-departmental communication, HR communication ou encore crisis communication, ont été ajoutées pour prendre en compte des dimensions transversales ou contextuelles, notamment la communication en période de crise, devenue centrale depuis la pandémie de Covid-19. De l'autre côté, l'axe de la transformation digitale a été abordé à travers des mots-clés génériques comme digital transformation, mais aussi plus ciblés tels que digital communication transformation, internal digital communication ou online communication, qui mettent l'accent sur l'impact direct du numérique sur la communication interne. Des termes liés aux outils concrets, comme ERP ou intranet, ont également été intégrés afin de capter les travaux portant sur les solutions numériques couramment utilisées en organisation. Enfin, l'expression communication channel a permis d'élargir la couverture à l'étude des supports numériques employés dans ce contexte. Cette combinaison a été validée après plusieurs tests et ajustements, ce qui a permis de trouver un équilibre entre exhaustivité et spécificité (éviter les résultats trop éloignés du sujet).

Figure 1 : Processus de collecte des données



Source : auteurs

Nous avons commencé la démarche de la collecte des données par l'identification de 4 885 documents en utilisant une combinaison de mots-clés reliés par les opérateurs booléens "OR" et "AND". La première étape de l'analyse vise à identifier un nombre important des études pertinentes en privilégiant une recherche dans la zone « tous les champs » ce qui permet une couverture exhaustive des publications disponibles.

Pour des fins de précision et de pertinence des résultats, nous avons définis des critères de filtrage stricts. Tout d'abord, la sélection des documents a été restreinte à des domaines de recherche spécifiques, notamment "Affaires, Gestion et Comptabilité" et "Sciences Sociales", afin de se concentrer sur les disciplines les plus en lien avec l'étude de la communication organisationnelle. Par la suite, seuls les articles scientifiques et les communications issues de conférences ont été sélectionnés, tandis que les documents tels que les thèses et les rapports ont été écartés. Cette approche vise à garantir une homogénéité dans le type de publications analysées, renforçant ainsi la cohérence et la rigueur de l'analyse réalisée.

En outre, un critère supplémentaire portait sur l'état d'avancement des travaux : seuls les documents publiés sous leur forme définitive ont été pris en compte, excluant les travaux en cours ou non validés pour garantir la fiabilité des données collectées. Enfin, la sélection s'est limitée aux journaux et actes de conférences qui sont généralement reconnus pour leur rigueur académique,

Dans le même ordre d'idées, la période étudiée s'étend de 2014 à 2023, permettant de se concentrer sur les contributions récentes dans un domaine en pleine évolution. Enfin, la langue de publication a été restreinte à l'anglais, qui constitue la langue dominante dans la recherche scientifique internationale, afin de faciliter les comparaisons entre les études retenues.

Après application de ces filtres, le nombre de documents retenus s'est réduit à 1 590 références de haute qualité pour l'analyse bibliométrique. Cette sélection rigoureuse permet d'analyser de manière approfondie les tendances et les contributions dans la littérature, en offrant une base solide pour examiner comment la transformation digitale influence la communication interne dans les organisations modernes.

Cette démarche méthodique de collecte de données met en évidence l'importance d'un processus de sélection structuré. En s'assurant de la pertinence et de la qualité des documents analysés, notre approche vise à produire des résultats fiables et à offrir des perspectives enrichissantes pour les chercheurs et praticiens intéressés par la digitalisation de la communication interne.

Les données ont été extraites de la base Scopus (titres, auteurs, affiliations, pays, mots-clés, résumés et références), exportées en format CSV puis nettoyées pour éliminer les doublons. L'analyse a été réalisée avec VOSviewer (version 1.6.20), en fixant un seuil minimum de 5 occurrences pour les mots-clés, en appliquant la normalisation association strength et l'algorithme de Louvain pour identifier les regroupements thématiques. Pour les co-citations et co-auteurs, un seuil de 5 citations par référence a été retenu, avec des regroupements visuels ajustés manuellement. En complément des cartes, plusieurs indicateurs ont été mobilisés : fréquence des mots-clés, densité et intensité des liens, centralité des auteurs et concepts, productivité des institutions et pays, ainsi que l'évolution temporelle des publications entre 2014 et 2023. Cette démarche, bien qu'enrichissante, présente certaines limites : la couverture incomplète de Scopus, la prédominance de l'anglais, la dépendance au choix des mots-clés, et la simplification des réseaux complexes par les algorithmes de VOSviewer, qui peut entraîner une perte de nuances dans l'interprétation.

3. Résultats et discussion : cartographie du champ de recherche.

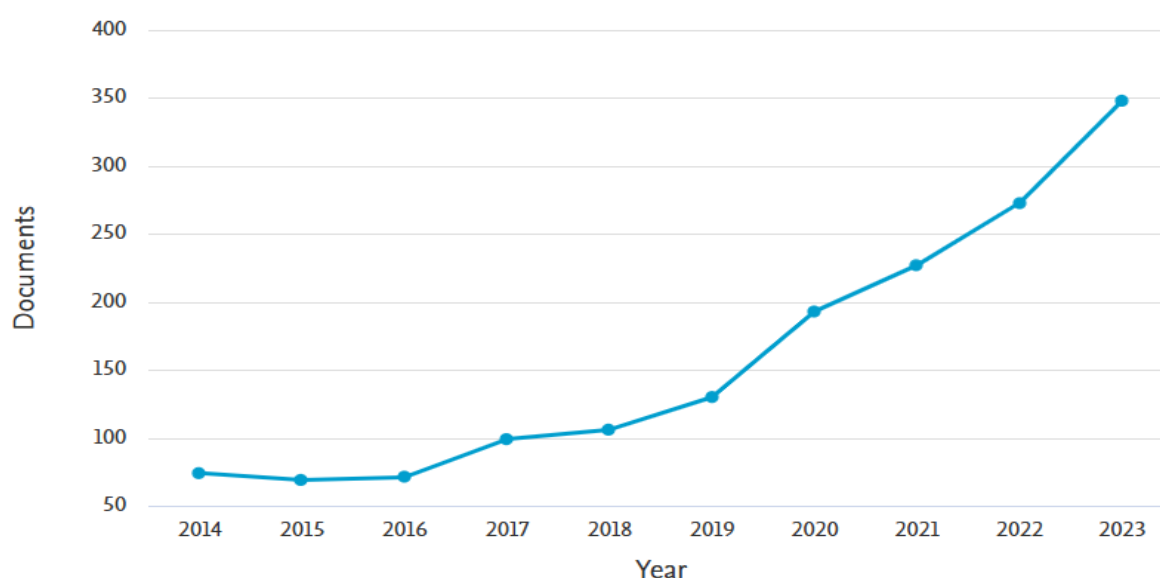
Dans cette étude, nous présentons les résultats de notre analyse bibliométrique, en examinant l'évolution temporelle des publications, l'analyse des références par auteurs, les affiliations des auteurs, la distribution géographique des études, ainsi que la distribution des mots-clés. Ces analyses offrent une vision complète de la recherche sur l'impact de la transformation digitale dans la communication interne des entreprises, en mettant en évidence les tendances temporelles, les contributions des principaux chercheurs, les institutions les plus actives, la répartition géographique des travaux, ainsi que les concepts clés qui structurent ce champ d'étude. Grâce à ces données, il est possible de mieux comprendre l'évolution de la recherche sur la transformation digitale et de saisir les dynamiques et orientations actuelles dans le domaine de la communication interne.

A. L'évolution temporelle des publications :

À l'ère de la transformation numérique, la communication interne au sein des organisations connaît des changements profonds et qui sont stimulés par l'innovation technologique. Afin de mesurer l'ampleur de cette transformation, l'analyse bibliométrique des travaux académiques publiés sur ce sujet constitue un outil précieux. Elle permet d'identifier les tendances

scientifiques qui se dessinent au fil des années tout en mettant en évidence l'évolution constante de l'intérêt porté à la digitalisation et à ses répercussions sur les dynamiques organisationnelles.

Figure 2 : Analyse de l'évolution temporelle des références



Source : Scopus

La figure ci-dessus, issue de la base de données Scopus, illustre l'évolution du nombre de publications dans le domaine en question pour la période allant de 2014 à 2023. De manière générale, nous remarquons qu'il existe une augmentation significative de l'intérêt académique pour ce sujet. Ainsi, cette tendance s'est marquée par une croissance quasi exponentielle au cours de la dernière décennie.

En début de période, entre 2014 et 2017, le nombre de publications demeure modéré, oscillant entre 50 et 100 documents par an. Cette relative stagnation peut s'expliquer par la nouveauté du concept de transformation digitale, encore en phase d'émergence, ainsi que par une certaine prudence des entreprises face aux bouleversements structurels induits par les technologies numériques. Néanmoins, cette période constitue le socle théorique des recherches ultérieures, amorçant une réflexion académique qui deviendra plus approfondie.

À partir de 2018, une croissance notable se dessine, reflétant l'intérêt croissant pour les impacts pratiques de la digitalisation, notamment au moment où les organisations commencent à saisir l'importance stratégique des outils numériques pour leurs processus internes. Cette tendance

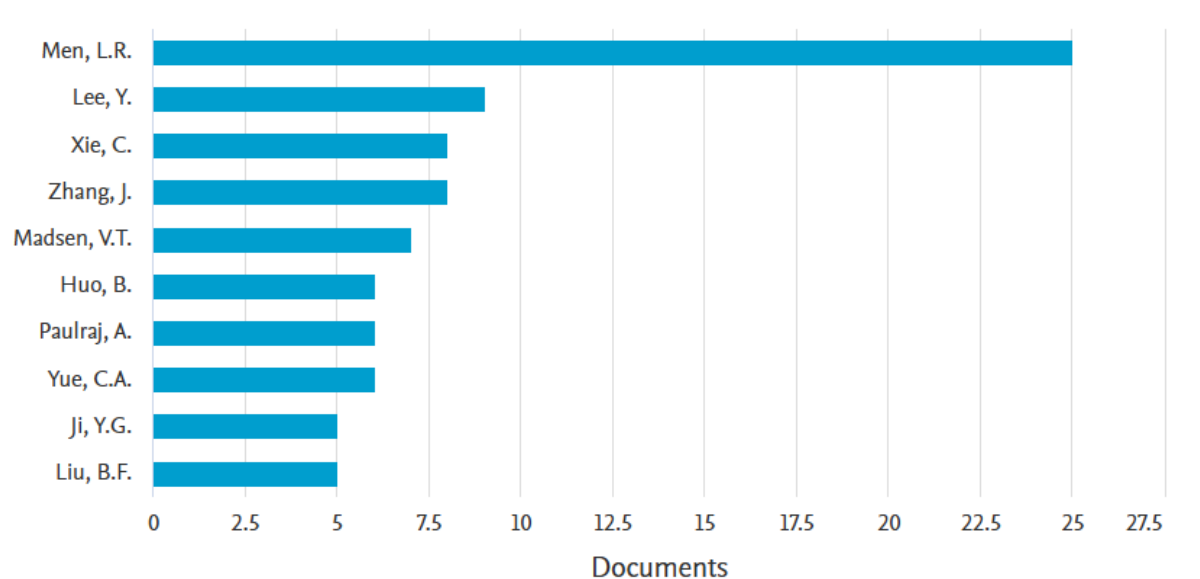
s'accélère nettement après 2020, une période marquée par la pandémie de Covid-19, laquelle a drastiquement modifié les modalités de travail. Ce constat se justifie par le fait que la crise sanitaire a un effet accélérateur sur l'adoption des solutions numériques pour maintenir une communication interne efficace dans un contexte de distanciation sociale.

En effet, plusieurs auteurs soulignent que la crise sanitaire a agi comme un accélérateur de la transformation digitale, en imposant brutalement le télétravail, la digitalisation des processus internes, et une refonte des pratiques de communication interne (Spicer, 2020 ; Kniffin et al., 2021). Dans ce contexte, la communication interne s'est affirmée comme un levier stratégique de résilience, de coordination et de maintien du lien social au sein des organisations (Mazzei, 2014 ; Men & Bowen, 2017).

Entre 2020 et 2023, le nombre de publications connaît une augmentation spectaculaire, doublant presque chaque année pour atteindre près de 400 documents en 2023. Ce pic traduit une maturité accrue des recherches sur le sujet, avec une diversification des approches méthodologiques et des analyses plus spécialisées. Cette explosion des publications peut être attribuée à l'accélération de la transformation des environnements de travail, imposant aux organisations une flexibilité accrue et rendant la digitalisation incontournable sur le plan stratégique.

B. Analyse de la productivité scientifique des auteurs

Comme indiqué précédemment, le sujet de la transformation digitale et la communication interne suscite un intérêt croissant dans le milieu académique. Afin de comprendre les contributions majeures des auteurs dans ce domaine, nous avons réalisé une analyse bibliométrique des auteurs les plus productifs. La figure ci-dessous présente le classement des auteurs en fonction du nombre de documents publiés de durant la dernière décennie.

Figure 3 : La production scientifique des auteures par document publié**Source : Scopus**

L'analyse de la figure ci-dessus indique que l'auteur L.R. Men vient en tête de liste des auteurs qui ont plus de documents dans le domaine concerné, avec près de 25 documents publiés. Cette prédominance témoigne de l'engagement continu de cet auteur dans l'exploration des enjeux de la digitalisation des processus communicationnels au sein des organisations. Le volume de ses publications en fait une figure de référence, probablement consultée et citée dans de nombreux travaux relatifs à cette thématique. Au-delà de sa forte présence dans le champ, les travaux de Men jouent un rôle structurant en permettant de mettre en dialogue des cadres théoriques comme la théorie de la richesse des médias ou la théorie de l'engagement avec des problématiques technologiques actuelles, telles que le e-leadership ou les nouvelles formes de communication interne à l'ère numérique (notamment la communication descendante et ascendante).

Les auteurs Y. Lee et C. Xie se distinguent également par une production scientifique notable, avec un nombre de publications proche de 15 pour chacun d'eux. De même, la présence de ces deux auteurs dans ce domaine suggère une expertise sur des aspects spécifiques de la communication numérique en milieu organisationnel.

Par ailleurs, J. Zhang et V.T. Madsen suivent de près avec une dizaine de contributions chacun. Leur influence témoigne de l'importance de la collaboration interdisciplinaire dans l'étude des transformations digitales, où l'interaction entre la technologie et la gestion des ressources

humaines devient centrale. Ces chercheurs, en enrichissant le corpus existant, apportent des perspectives diversifiées, permettant ainsi d'affiner les modèles et théories appliqués dans ce champ.

Les autres auteurs, comme B. Huo, A. Paulraj, C.A. Yue, Y.G. Ji et B.F. Liu, bien qu'ayant un nombre de publications légèrement inférieur, contribuent néanmoins de manière significative à la littérature. Leurs recherches complètent les travaux des auteurs précités, abordant peut-être des dimensions plus spécifiques ou complémentaires.

Cette analyse bibliométrique montre que la recherche dans le domaine de la communication interne et de la transformation digitale est encore en cours de structuration. En effet, une grande partie de la production est concentrée autour de quelques chercheurs seulement, ce qui révèle l'existence de figures dominantes qui orientent largement le champ. Parmi eux, **Men, L.R.** occupe une place centrale : son poids relatif indique qu'il influence fortement les thématiques abordées, notamment autour de la communication interne numérique et de l'usage des médias sociaux dans les organisations. Par ailleurs, la présence marquée de chercheurs asiatiques et américains parmi les plus productifs met en évidence l'ancrage international de cette recherche. Toutefois, on constate une **faible représentation des contextes africains et arabes**, ce qui traduit un déséquilibre et souligne l'importance d'explorer davantage ces environnements encore peu étudiés.

C. Analyse par co-auteurs

L'analyse bibliométrique des co-auteurs les plus cités apporte un éclairage intéressant sur les collaborations scientifiques dans le domaine de la transformation digitale appliquée à la communication interne. Cette analyse permet d'identifier les auteurs dont les travaux sont largement cités et qui, par conséquent, jouent un rôle crucial dans l'avancement des connaissances académiques. Le tableau ci-après, généré via l'outil bibliométrique VOSviewer, présente les co-auteurs les plus cités dans ce champ de recherche

Tableau 1 : Les principaux co-auteurs par citations


Author	Citations ▼
zou h.l.; zeng r.c.; zeng s.x.; shi j.j.	94
jr.; takahashi b.	82
tandoc e.c.	82
zhang x.; van donk d.p.; van der vaart t.	78
zhang n.; zhao x.; zhang z.; meng q.; tan h.	60
zhu z.; zhao j.; tang x.; zhang y.	54
zscheischler j.; brunsch r.; rogga s.; scholz r.w.	53
zhu q.; lyu z.; long y.; wachenheim c.j.	40
zhao s.; teng l.; arkorful v.e.; hu h.	37
zhao x.; zhan m.m.; liu b.f.	34

Source : VOSviewer

Les résultats montrent que le groupe formé par H.L. Zou, R.C. Zeng, S.X. Zeng et J.J. Shi se classe en tête avec 94 citations. Ce nombre reflète l'importance de leurs travaux et leur influence sur les recherches portant sur la transformation digitale et la communication interne. Ces auteurs explorent les liens entre communication organisationnelle, technologies numériques et transformations culturelles. Ils semblent avoir produit des études clés qui font office de références pour les chercheurs explorant ce sujet.

B. Takahashi et C.C. Tandoc se positionnent en deuxième rang avec 82 citations chacun. Ce résultat témoigne de leur expertise dans le domaine de la digitalisation. Même si ces auteurs soient initialement spécialisés dans le domaine des médias environnementaux, leurs travaux offrent une contribution précieuse à la réflexion sur la communication interne. En s'appuyant sur des approches transversales, ils intègrent les technologies numériques, les réseaux sociaux et les mécanismes d'engagement des parties prenantes, ouvrant ainsi de nouvelles pistes pour comprendre et repenser la communication organisationnelle à l'ère digitale (Takahashi & Meisner, 2013 ; Takahashi et al., 2018). Leurs recherches enrichissent les analyses des dynamiques organisationnelles et fournissent des bases solides pour des études à la fois pratiques et théoriques.

Les auteurs X. Zhang, D.P. Van Donk et T. Van Der Vaart suivent avec 78 citations. Leur contribution laisse supposer un intérêt marqué pour les aspects opérationnels de la

digitalisation. Leurs travaux mettent en lumière l'importance d'une gestion rigoureuse des processus internes dans des environnements professionnels de plus en plus numérisés.

D'autres collaborations méritent également une attention particulière. Les travaux de Q. Zhu, Y. Zhao, Y. Tang et Z. Zhang enregistrent 54 citations. De même, J. Zscheischler, R. Brunsch, S. Rogga et R.W. Scholz totalisent 50 citations. Ces recherches enrichissent la littérature en proposant des perspectives variées et complémentaires. Elles semblent notamment aborder des thématiques spécifiques comme la gestion des transformations ou l'impact des nouvelles technologies sur les pratiques organisationnelles.

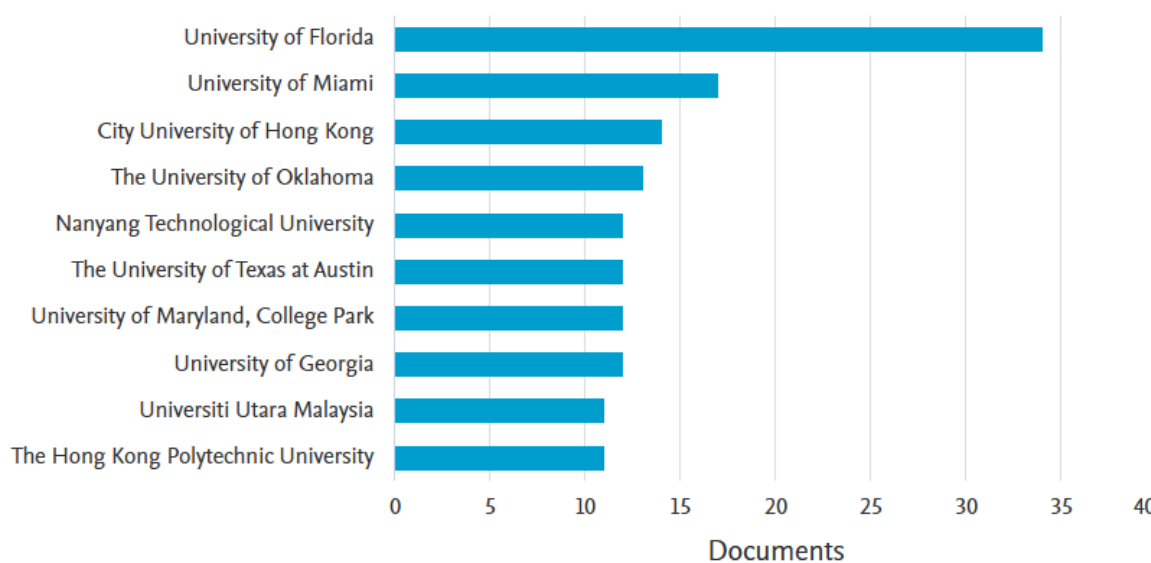
Enfin, deux autres groupes de co-auteurs contribuent malgré un nombre de citations plus modeste. Q. Zhu, Z. Lyu, Y. Long et C.J. Wachenheim atteignent 40 citations, tandis que X. Zhao, M.M. Zhan et B.F. Liu en cumulent 34. Ces travaux apportent des contributions précieuses sur des sujets spécialisés. Ils illustrent l'importance des approches interdisciplinaires et de la diversité des perspectives dans un domaine en évolution rapide.

Alors on peut dire que l'analyse des auteurs les plus cités met en lumière plusieurs constats intéressants lorsqu'on les compare aux tendances repérées dans la littérature. Tout d'abord, on observe une forte concentration de l'influence scientifique autour de quelques chercheurs, ce qui confirme l'idée avancée par Aria et Cuccurullo (2017) selon laquelle un petit groupe de « leaders intellectuels » contribue à structurer un champ encore en émergence. C'est notamment le cas de Zou et Tandoc, dont le poids académique façonne largement l'orientation des recherches. Ensuite, on constate une prégnance des études sur les médias sociaux, en cohérence avec les travaux de Tandoc (2014, 2018) qui ont montré que la communication organisationnelle moderne s'appuie de plus en plus sur les plateformes numériques. Par ailleurs, la forte présence de chercheurs asiatiques comme Zou, Zhang ou Zhu illustre l'apport considérable de l'Asie à ce champ, souvent dans une perspective plus technique que socio-humaine, comme l'ont relevé Huang et al. (2020). Toutefois, on note un manque flagrant de diversité contextuelle, avec une quasi-absence de contributions issues d'Afrique ou du monde arabe, ce qui confirme les limites déjà soulignées par Mazzei (2010) et Welch & Jackson (2007) concernant la nécessité d'étudier la communication interne dans des environnements organisationnels et culturels variés. Enfin, l'orientation thématique dominante reste centrée sur la communication de crise, les médias numériques et la performance organisationnelle, laissant en retrait des dimensions plus humaines telles que la confiance, l'engagement ou la culture organisationnelle, une faiblesse également signalée par Leonardi (2020).

D. Analyse des références par affiliations

Dans un monde où la digitalisation redéfinit sans cesse les pratiques organisationnelles, la communication interne se trouve au cœur de cette transformation. De nombreux chercheurs ont ainsi investigué l'impact des technologies numériques sur les interactions internes des entreprises, et l'analyse bibliométrique des études antérieures offre une vue d'ensemble précieuse sur les contributions académiques dans ce domaine.

Figure 4 : Analyse des références par affiliations



Source : Scopus

La figure ci-dessus, intitulée "Analyse des références par affiliations," présente une distribution des documents académiques par affiliation universitaire, issue de la base de données Scopus. Elle révèle que les contributions les plus significatives proviennent de grandes universités américaines et asiatiques, ce qui témoigne de l'intérêt mondial pour l'étude de la transformation digitale dans la communication interne.

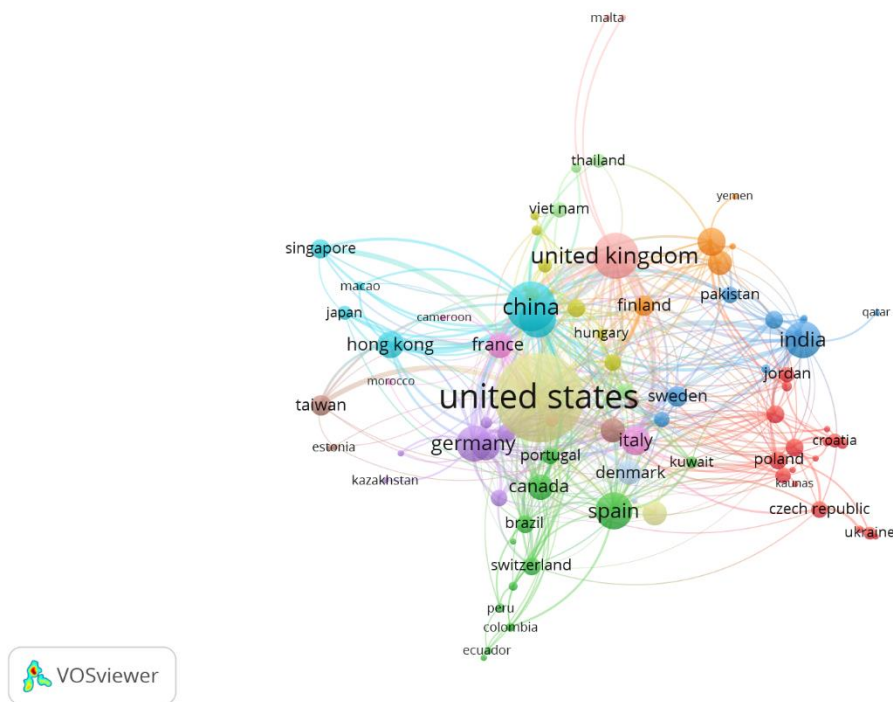
En premier lieu, l'Université de Floride se distingue nettement avec le plus grand nombre de publications, atteignant près de 35 documents. Ce chiffre suggère un fort investissement de cette institution dans la recherche sur le numérique et ses impacts organisationnels, plaçant l'université en position de leader sur ce sujet. Suivant de près, l'Université de Miami se positionne avec un nombre de publications notable, ce qui renforce la domination des universités américaines dans le domaine.

En outre, des établissements asiatiques tels que la City University of Hong Kong et la Nanyang Technological University se retrouvent également en bonne position, avec des contributions importantes. Cela reflète l'essor des technologies digitales en Asie et l'attention particulière portée par les chercheurs asiatiques aux dynamiques de communication interne au sein des organisations modernes.

Par ailleurs, les contributions d'autres universités américaines comme l'Université d'Oklahoma, l'Université du Texas à Austin, et l'Université du Maryland témoignent d'une répartition relativement homogène des publications entre plusieurs institutions nord-américaines. Enfin, on remarque la présence d'universités moins dominantes dans ce domaine de recherche, comme l'Universiti Utara Malaysia et The Hong Kong Polytechnic University, ce qui souligne l'intérêt croissant et diversifié des pays asiatiques pour l'impact de la transformation digitale sur les communications internes.

E. Distribution par pays d'étude

Dans un monde de plus en plus interconnecté, l'étude des impacts de la transformation digitale sur la communication interne s'impose comme un sujet d'intérêt majeur à l'échelle internationale. L'analyse géographique des contributions scientifiques offre un aperçu des nations les plus actives dans ce domaine, tout en mettant en lumière les dynamiques de collaboration entre les chercheurs.

Figure 5 : Carte bibliométrique des pays de l'étude**Source : VOSviewer**

La carte bibliométrique met en évidence les principaux pays actifs dans ce domaine de recherche, avec les États-Unis en tête. Leur rôle prédominant s'explique par leur avance technologique et leur forte implication dans l'innovation en communication interne.

À côté des États-Unis, des nations comme le Royaume-Uni, la Chine et l'Allemagne apparaissent comme des contributeurs majeurs. Le Royaume-Uni, bénéficiant d'une proximité culturelle et économique avec les États-Unis, présente une production scientifique étroitement liée à celle de ces derniers. En Chine, l'essor technologique et l'importance accordée à la digitalisation des entreprises favorisent une montée en puissance des recherches dans ce domaine. De son côté, l'Allemagne, avec son orientation industrielle, intègre les technologies digitales pour optimiser la gestion et la communication interne.

Des pays comme le Canada, la France et l'Italie complètent ce tableau. Bien que leur contribution soit moindre en volume, ils enrichissent le débat scientifique par des approches diversifiées. Leurs collaborations internationales renforcent la qualité et l'impact des travaux publiés.

Les contributions en provenance de nations en développement témoignent également d'un intérêt croissant. Ces participations, bien que plus modestes, démontrent que la digitalisation n'est plus l'apanage des économies avancées. Elles traduisent une reconnaissance globale du rôle stratégique de la transformation digitale pour les organisations, quels que soient leur contexte ou leur localisation. Haut du formulaire

Alors cette cartographie confirme un constat fréquent en bibliométrie : comme l'ont souligné Aria et Cuccurullo (2017), un champ scientifique est souvent structuré autour d'un petit noyau de pays leaders, alors que d'autres restent en marge. Dans le cas de la transformation digitale et de la communication interne, ce rôle central est surtout joué par les États-Unis, la Chine et quelques pays européens.

Cela implique que les principaux cadres théoriques et pratiques qui orientent la recherche proviennent largement de contextes occidentaux ou asiatiques. Ces approches sont riches et solides, mais elles reflètent des environnements culturels, organisationnels et technologiques spécifiques. Leur application directe à d'autres contextes, comme ceux de l'Afrique ou du monde arabe, doit donc être envisagée avec prudence.

En d'autres termes, cette polarisation géographique de la recherche crée à la fois une force et une limite : elle donne au champ une base académique robuste, mais laisse de côté des réalités organisationnelles différentes, qui méritent d'être explorées pour enrichir et diversifier la réflexion scientifique.

Tableau 2 : Pays les plus cités dans l'étude par les citations

 Verify selected countries		
Country	Documents	Citations
united states	498	14743
china	152	4185
united kingdom	134	5140
india	88	1452
spain	85	2025
australia	84	2308
germany	83	3168
italy	57	2085
netherlands	51	1557
malaysia	49	562

Source : VOSviewer

L'analyse bibliométrique met en avant la contribution significative des États-Unis, avec 498 publications totalisant 14 743 citations. Ces chiffres traduisent non seulement un volume élevé de recherches, mais également une reconnaissance internationale des travaux menés par les chercheurs américains.

Le Royaume-Uni et la Chine suivent, avec respectivement 134 et 152 documents générant 5 140 et 4 185 citations. Le Royaume-Uni se démarque par l'impact qualitatif de ses recherches, tandis que la Chine illustre l'importance croissante de l'Asie dans le paysage scientifique mondial.

Les pays émergents, tels que l'Inde et l'Espagne, révèlent une dynamique intéressante. Avec 88 et 85 publications, ces nations traduisent un intérêt marqué pour la digitalisation comme levier stratégique de développement. Par ailleurs, l'Australie et l'Allemagne montrent un équilibre entre volume et qualité, leurs recherches étant largement citées.

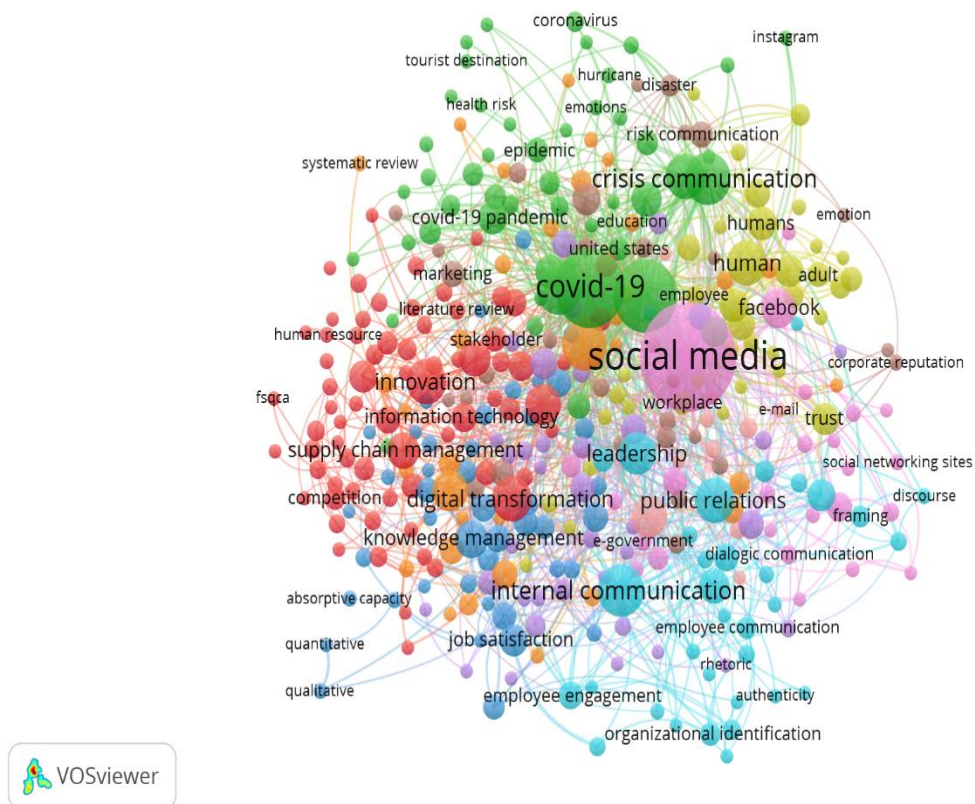
Enfin, des pays comme l'Italie, les Pays-Bas et la Malaisie apportent une diversité précieuse. Bien que leur production scientifique soit plus modeste, leurs travaux bénéficient d'une reconnaissance significative au sein de la communauté académique.

Une observation notable émerge de cette analyse : la rareté des travaux provenant de pays africains, y compris le Maroc. Cette absence constitue une opportunité pour les chercheurs marocains de contribuer à une compréhension globale des enjeux de la transformation digitale. En intégrant les spécificités du contexte marocain, ces études pourraient enrichir les perspectives existantes et offrir des solutions adaptées aux réalités des économies émergentes.

F. Répartition des mots-clés :

La transformation digitale est devenue un enjeu crucial pour les entreprises, affectant non seulement leurs processus opérationnels, mais aussi la manière dont elles communiquent en interne. Dans ce contexte, comprendre les dynamiques de cette transformation et son impact sur la communication interne est essentiel pour anticiper les défis et saisir les opportunités. C'est dans cette optique que nous avons réalisé une analyse bibliométrique afin de mieux cerner les thématiques et les liens entre les concepts clés de cette littérature scientifique.

Figure 6 : Mots clés par co-occurrence



Source : VOSViewer.

La figure ci-dessus illustre une carte de co-occurrence des mots-clés générée à l'aide de VOSViewer, un logiciel permettant de visualiser les liens entre les principaux concepts abordés dans les travaux sur la transformation digitale et la communication interne. En observant cette carte, nous constatons que certains mots-clés apparaissent comme des pôles centraux autour desquels gravitent d'autres concepts. Par exemple, les termes « social media » et « covid-19 » occupent une position centrale, indiquant qu'ils sont des éléments récurrents et fortement connectés dans les recherches sur ce sujet.

Le terme « social media » apparaît au cœur de la carte, soulignant son importance dans les discussions sur la communication, tant interne qu'externe, en lien avec la transformation digitale. Les réseaux sociaux ne sont plus seulement des outils de communication externe mais jouent désormais un rôle crucial dans la communication interne des organisations, facilitant l'échange d'informations, la collaboration et l'engagement des employés. Cela suggère que l'intégration des réseaux sociaux dans les stratégies de communication interne constitue une tendance forte, influençant la manière dont les entreprises gèrent leurs flux d'information et interagissent avec leurs employés.

Autour de « covid-19 », on observe une multitude de termes associés à la crise, tels que « crisis communication » et « public relations ». Cette association indique que la pandémie a considérablement amplifié le recours aux outils digitaux pour maintenir la continuité des activités et la communication interne en période de crise. La nécessité de s'adapter rapidement aux nouvelles contraintes imposées par le télétravail et la distanciation physique a poussé les entreprises à repenser leurs modèles de communication interne, faisant de la digitalisation un levier indispensable pour maintenir la cohésion et l'efficacité organisationnelle.

De plus, le regroupement de mots-clés comme « internal communication » et « employee engagement » montre un lien fort entre la digitalisation de la communication interne et l'engagement des employés. Les organisations semblent ainsi explorer comment les outils numériques peuvent renforcer l'implication des collaborateurs et améliorer l'expérience employé en facilitant des interactions plus directes et personnalisées.

Enfin, des concepts tels que « innovation » et « organizational change » sont également présents, reflétant les changements structurels et les innovations qu'apporte la transformation digitale. L'introduction de nouveaux outils de communication exige souvent une adaptation des structures organisationnelles et un développement de nouvelles compétences, ce qui constitue un défi mais aussi une opportunité pour les entreprises en quête d'agilité et de réactivité.

Tableau 3 : Les mots clés les plus fréquents


Keyword	Occurrences ▼
social media	268
covid-19	145
communication	118
crisis communication	63
internal communication	63
social networking (online)	58
crisis management	58
twitter	47
human	46
innovation	46
digital transformation	45

Source : VOSviewer

Les résultats de l'analyse bibliométrique révèlent des tendances significatives en termes des thèmes retenus dans les études antérieures. En tête des occurrences, « social media » apparaît comme le mot-clé central (268 occurrences), mettant en avant l'importance croissante des réseaux sociaux dans les stratégies de communication des entreprises. Ces plateformes, initialement utilisées pour la communication externe, sont désormais des outils essentiels de l'interaction interne, facilitant l'engagement et le partage d'informations entre les employés. Des travaux comme ceux de Kaplan & Haenlein (2010) ou Kietzmann et al. (2011) ont déjà souligné l'importance croissante des médias sociaux dans la transformation des interactions entre organisations et publics.

Ensuite, la pandémie de Covid-19, avec 145 occurrences, Ce résultat illustre le rôle catalyseur joué par la pandémie dans l'accélération de la digitalisation et dans la multiplication des recherches sur la communication en contexte de crise. Comme l'ont relevé Coombs (2021) et Valentini (2021), la crise sanitaire a agi comme un laboratoire grandeur nature, obligeant les organisations à s'adapter rapidement et à intégrer massivement les canaux numériques pour maintenir le lien avec leurs parties prenantes.

Le terme « communication » (118 occurrences) reste naturellement central, témoignant de l'intérêt des chercheurs pour les changements dans la manière dont les entreprises gèrent leurs échanges internes. Par ailleurs, des mots-clés tels que « crisis communication » et « crisis management » mettent en évidence les préoccupations liées aux situations d'urgence et à la nécessité d'une communication rapide et efficace dans ces contextes. La digitalisation se positionne ici comme un levier stratégique pour renforcer la réactivité organisationnelle.

De plus, « internal communication » (63 occurrences) souligne l'évolution des formes de communication interne, rendue possible par des outils numériques favorisant la fluidité et l'interactivité.

Par ailleurs, des mots-clés comme « twitter » (47) et « social networking (online) » (58) montrent que les chercheurs s'intéressent non seulement aux médias sociaux en général, mais aussi à des plateformes spécifiques, utilisées comme terrains d'expérimentation et d'analyse. Cela rejoint les travaux de Bruns & Burgess (2015) sur Twitter comme espace d'interaction en temps réel lors des crises.

Enfin, des termes comme « innovation » et « digital transformation » rappellent l'aspect disruptif de la digitalisation, qui pousse les entreprises à revoir leurs pratiques pour répondre aux nouvelles exigences de flexibilité et d'efficacité. Leur fréquence moindre montre que la dimension humaine et culturelle de la digitalisation reste encore sous-explorée dans les recherches. Comme le rappelle Leonardi (2020), la littérature privilégie souvent une approche techno-centrée au détriment des aspects humains, tels que la confiance, l'engagement des employés ou les dynamiques culturelles internes.

Conclusion :

En somme, l'analyse bibliométrique réalisée met en lumière l'évolution rapide et significative de la recherche sur l'impact de la transformation digitale sur la communication interne. Les principaux résultats révèlent une augmentation exponentielle des publications sur le sujet,

notamment depuis 2020, catalysée par la pandémie de Covid-19, qui a souligné la nécessité d'outils numériques pour maintenir une communication efficace en période de crise. L'étude a également identifié des auteurs influents tels que L.R. Men, ainsi que des pôles majeurs de production académique, notamment les États-Unis, le Royaume-Uni et la Chine, tout en soulignant le rôle croissant des institutions asiatiques. Par ailleurs, la cartographie bibliométrique a permis d'illustrer les collaborations académiques et les concepts clés, renforçant ainsi la compréhension des dynamiques et des tendances dominantes dans ce domaine.

Les résultats bibliométriques montrent aussi que les mots-clés les plus fréquents, comme *social media*, *covid-19* et *crisis communication*, traduisent une forte orientation de la recherche vers l'usage des réseaux sociaux et la communication de crise, surtout durant la pandémie. En revanche, des notions comme *internal communication* ou *digital transformation* apparaissent beaucoup moins, ce qui indique que le domaine est encore en construction. Ces constats font écho à notre cadre théorique : la Media Richness Theory aide à comprendre le choix de canaux numériques capables de réduire l'ambiguïté, l'Uses & Gratifications Theory explique l'usage ciblé des outils digitaux par les individus et les organisations, et la Social Exchange Theory rappelle que la communication interne numérique repose sur la confiance et renforce l'engagement.

Cette étude comporte certaines limites. La base Scopus, bien que très riche, ne couvre pas l'ensemble des publications scientifiques, notamment celles parues dans des revues locales ou non indexées. Le choix des mots-clés, malgré les tests réalisés, peut également introduire un biais. De plus, les cartes produites par VOSviewer reposent sur des algorithmes qui simplifient les réseaux scientifiques, ce qui peut réduire la précision de certaines analyses.

Ces résultats ouvrent aussi plusieurs pistes de recherche. L'intégration d'autres bases comme Web of Science ou Dimensions renforcerait la fiabilité du corpus. En complément, une analyse de contenu des articles retenus, basée sur des critères d'inclusion et d'exclusion clairement définis, permettrait d'examiner de façon qualitative les cadres théoriques et méthodologiques mobilisés par les chercheurs, et viendrait enrichir la lecture quantitative de VOSviewer. L'analyse bibliométrique suggère déjà certaines lacunes, notamment l'absence d'études approfondies sur des contextes organisationnels spécifiques ou sur l'impact culturel dans la digitalisation des communications internes. Une approche qualitative et des comparaisons entre contextes nationaux pourraient confirmer et approfondir ces constats.

Sur le plan managérial, l'étude met en évidence l'importance croissante des outils numériques comme l'intranet, les ERP ou les plateformes collaboratives, qui doivent être choisis pour leur capacité à réduire l'incertitude et à faciliter la collaboration. Dans le contexte marocain, marqué par une digitalisation progressive et une culture organisationnelle particulière, il est essentiel d'adapter les stratégies de communication interne en combinant solutions digitales et interactions de proximité. Une telle approche peut renforcer la cohésion, stimuler l'engagement des collaborateurs et accompagner efficacement la transition numérique des organisations publiques et privées.

BIBLIOGRAPHIE:

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bounfour, A. (2016). *Digital futures, digital transformation: From lean production to acceluction*. Springer.

Bruns, A., & Burgess, J. (2015). *Twitter and society*. Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1621-7>

Coombs, W. T. (2021). The continuing development of crisis communication theory: Responses to innovations in theory and practice. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 397–402. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12367>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.

Huang, C., Su, J., & Xie, Y. (2020). The role of digital technologies in organizational communication: Evidence from Asia. *Journal of Business Research*, 116, 606–615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.036>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509–523. <https://doi.org/10.1086/268109>

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1352–1356. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>

Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/13563281011068137>

Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0060>

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), Article 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>

Slimani, H., & Benjelloun, A. (2021). La transformation digitale au service de la communication interne: Étude exploratoire sur la stratégie du changement digital des entreprises marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 301–312. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4474493>

Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>

Takahashi, B., & Meisner, M. (2013). Climate change in Peruvian newspapers: The role of foreign news agencies and international news wires. *Public Understanding of Science*, 22(4), 427–442. <https://doi.org/10.1177/0963662511431204>

Takahashi, B., Pinto, J., & Chávez, M. (2018). Media, environmental NGOs, and the climate change communication landscape in Latin America. *Environmental Communication*, 12(1), 76–89. <https://doi.org/10.1080/17524032.2017.1397047>

Tandoc, E. C. (2014). Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. *New Media & Society*, 16(4), 559–575. <https://doi.org/10.1177/1461444814530541>

Tandoc, E. C. (2018). Five ways BuzzFeed is preserving (or transforming) the journalistic field. *Journalism*, 19(2), 200–216. <https://doi.org/10.1177/1464884917712877>

Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. (2015). *Information technology for management: Advancing sustainable, profitable business growth* (10th ed.). Wiley.

Valentini, C. (2021). Digital media and risk communication. In H. Danowski & R. Frandsen (Eds.), *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 245–260). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170476-19>

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285–320). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Zhao, D., & Strotmann, A. (2015). Analysis and visualization of citation networks. Morgan & Claypool. <https://doi.org/10.2200/S00624ED1V01Y201501ICR039>