

**CAHIERS DU LAB.RII**  
**- DOCUMENTS DE TRAVAIL -**

**N°310**

**Janvier 2018**



**Soraya MEHANI**

**LES TECHNOLOGIES DIGITALES COMME SUPPORT D'INNOVATION DANS  
LA COMMUNICATION INTERNE DES GRANDES ENTREPRISES :  
COHESION ET CONDUITE DE CHANGEMENT**

**DIGITAL TECHNOLOGIES AS A SUPPORT FOR INNOVATION IN THE  
INTERNAL COMMUNICATION OF LARGE COMPANIES:  
COHESION AND CHANGE MANAGEMENT**

**Soraya MEHANI**

**Résumé :** Avec l'arrivée des TIC la communication interne a pris une dimension croissante, très culturelle, dans l'entreprise, elle devient un outil de management et constitue une spécialité à part entière. Ces technologies connaissent un nouvel usage appelé aujourd'hui *le digital*, il s'appuie sur des outils innovants et des méthodes innovantes dans le traitement, la diffusion et l'échange d'informations entre les salariés. On parle de communication interne digitalisée.

**Abstract:** Accompanied by the dissemination of ICT, internal communication has acquired a profound cultural importance in the company, becoming a management tool and it forms a completely new specialization in a company. Currently these technologies know a new use which is called "digital". It relies on innovative tools and methods in the processing, dissemination and exchange of information among employees. We talk about digital internal communication.

**LES TECHNOLOGIES DIGITALES COMME SUPPORT D'INNOVATION DANS  
LA COMMUNICATION INTERNE DES GRANDES ENTREPRISES :  
COHESION ET CONDUITE DE CHANGEMENT**

**DIGITAL TECHNOLOGIES AS A SUPPORT FOR INNOVATION IN THE  
INTERNAL COMMUNICATION OF LARGE COMPANIES:  
COHESION AND CHANGE MANAGEMENT**

**Soraya MEHANI<sup>1</sup>**

**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1. LE DIGITAL ET L'INNOVATION DANS LA COMMUNICATION INTERNE DES GRANDES ENTREPRISES</b>	<b>5</b>
<b>1.1. La place du digital dans la communication interne dans les grandes entreprises</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Le digital et ses formes</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Les outils digitaux utilisés</b>	<b>6</b>
<b>1.4. La contribution du digital au développement de la communication interne dans les grandes entreprises</b>	<b>7</b>
<b>2. LA COMMUNICATION INTERNE APPUYEE PAR LE DIGITAL DANS LA CONDUITE DE CHANGEMENT DES GRANDES ENTREPRISES</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Les causes de l'introduction du digital dans la communication interne : objectif et cohésion</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Les impacts de la communication interne sur la cohésion de l'organisation des grandes entreprises</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1. Les avantages de la digitalisation</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2. Les limites de la digitalisation</b>	<b>11</b>
	<b>11</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>13</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>14</b>

---

<sup>1</sup> Clersé UMR8019 ULCO – Réseau de Recherche sur l'Innovation

## INTRODUCTION

La communication interne a pris une dimension croissante, très culturelle, dans l'entreprise et d'autant plus que la communication managériale et la communication du changement se sont progressivement installés au cœur des entreprises et des organisations.

La communication interne s'est structurée face aux autres familles professionnelles plus installées, plus puissantes aussi : direction du marketing ou des ressources humaines, direction financière, direction de la stratégie et des systèmes d'information. Elle constitue une spécialité à part entière, un nombre croissant d'entreprises dispose de services qui lui sont dédiés. La communication passe par le circuit d'information de l'organisation et par les réseaux internes de communication de l'entreprise. Traditionnellement les outils utilisaient pour diffuser de l'information étaient principalement des documents écrits. Avec l'arrivée des technologies de l'information la diffusion de l'information s'est développée, elles ont assuré de multiples fonctions, collecter, stocker et circuler les données.

Ces technologies connaissent un nouvel usage appelé aujourd'hui le « *Digital* » en s'appuyant sur des outils innovants et des méthodes innovantes dans le traitement et la diffusion de l'information. Les outils digitaux par leurs différentes fonctionnalités ont un impact sur l'action de manager favorisant la création d'équipe de travail et le rapprochement des compétences et des connaissances.

Dans cette analyse nous allons aborder le digital du point de vue de la communication interne et dans quelle mesure peut-il être un support d'innovation dans la communication interne des grandes entreprises dans leur conduite de changement et leur cohésion ?

Après plusieurs lectures de documents et visionnage de vidéos où des cadres dirigeants font leurs témoignages sur la communication interne digitalisée, nous avons mis en avant l'hypothèse suivante : L'introduction du digital dans la communication interne des grandes entreprises a apporté des changements sur le plan organisationnel ainsi que relationnel.

Afin de répondre à notre problématique nous avons suivi une démarche déductive et nous avons analysé les causes et les conséquences de la digitalisation de la communication interne au sein des grandes entreprises.

La première partie sera consacrée à la définition du digital et la communication interne ainsi que les outils innovants mis en place dans le cadre de la digitalisation, et leur contribution au développement de la communication interne.

Dans la deuxième partie nous allons démontrer le rôle du digital comme support d'innovation dans la communication interne des grandes entreprises dans la cohésion et la conduite de changement.

# 1. LE DIGITAL ET L'INNOVATION DANS LA COMMUNICATION INTERNE DES GRANDES ENTREPRISES

## 1.1. La place du digital dans la communication interne dans les grandes entreprises

La communication interne s'adresse seulement aux membres et collaborateurs d'une entreprise ou une institution, ses actions ont pour objectifs de créer une culture interne à l'entreprise.

Au sens sociologique, « un ensemble de références valeurs, mythes, rites, tabous...partagées dans l'organisation ».

Au sens managérial, un ensemble de processus « de l'identification au sentiment d'appartenance, de la motivation à l'implication...produisant l'intégration consensuelle optimale des salariés pour la bonne marche de l'entreprise, l'acceptation des contraintes économiques de la concurrence ».

La communication interne est un des facteurs clés de la cohésion d'équipes et leurs performances, elle permet d'informer les salariés sur les évolutions dans l'entreprise, afin qu'ils se sentent intégrés. Elle peut se définir aussi comme l'ensemble des échanges d'informations qui établissent les relations entre les salariés. Elle se définit également comme la fonction qui formalise et organise les échanges d'informations entre les acteurs internes d'une organisation, et ce en fonction de la stratégie de celle-ci.

La fonction de la communication interne comprend les objectifs suivant dont le poids respectif varie d'une entreprise à une autre :

- Créer des passerelles entre les équipes,
- Faire passer les messages et notamment ceux de la direction,
- Développer le sentiment d'appartenance à l'organisation et fidéliser ses collaborateurs,
- Apprendre aux manager à communiquer,
- Donner du sens au travail de chacun,
- Mettre en valeur les salariés et les mobiliser.

La communication interne connaît une réelle mutation avec l'apparition du digital, il devient au cœur de sa stratégie. Avant elle était très organisée, purement descendante, centralisée avec peu de feed back. Les entreprises changent leur façon de communiquer avec leurs salariés vers une communication transversale et individualisée, elles améliorent leurs canaux de communications électroniques. Les outils utilisés avant étaient le téléphone, le fax, les tableaux d'affichage, réunion en présentiel. La communication interne évolue par *un nouvel usage des technologies* « **le digital** » où l'interaction entre les acteurs devient en temps réel.

« Dans un contexte de transformation des entreprises, la communication interne est en train de muter et son premier rôle devient la conduite, l'accompagnement du changement » déclare Assaël Adary, président de l'agence de conseil Occurrence spécialisée dans **l'évaluation de la communication**.

## 1.2. Le digital et ses formes

Il faut distinguer entre les deux notions numérique et digitale, la première signifie la notion d'informatisation de la donnée et l'automatisation de son traitement. Tandis que la notion

digitale désigne la technologie portable qui permet de nouveaux usages. Le concept de digitalisation peut être défini au travers les éléments suivants :

a) Portabilité : le digital est un ensemble d'applications informatiques qui sont « portables » ou « mobiles », elles se caractérisent par une portabilité sur différents supports, tels que des ordinateurs de bureau mais aussi des tablettes et des smartphones. Ces applications par leurs accessibilités sur un support portable donnent une certaine liberté d'utilisation qui n'étaient pas permise sur un ordinateur fixe.

b) Dématérialisation : l'utilisation des applications est non seulement pour un but d'accéder à l'information, mais aussi intervenir sur plusieurs phase d'un processus. Elles peuvent dématérialiser tout ou une partie d'un processus sans une intervention humaine et sans imprimer des documents.

c) Automatisation : les applications par leurs capacités à mémoriser les données sont capables de réaliser des transactions de manière automatique, cette automatisation permet une rapidité d'exécution dans l'enchaînement des étapes d'un processus.

Les entreprises en général et les grands groupes doivent faire converger leurs métiers et organisation en digitalisant ce qui existe, ou utiliser le digital comme moyen pour la création de nouveaux produits et services. La réussite de cette démarche nécessite l'utilisation de certains outils à l'intérieur de l'organisation ou à l'extérieur vis-à-vis des clients.

### **1.3. Les outils digitaux utilisés**

La collaboration, étant indispensable au bon déroulement de toutes les opérations de l'entreprise et ses différents projets, nécessite des échanges constants et qualitatifs entre les collaborateurs, il existe de nombreux types d'outils digitaux qui permettent de faciliter ces échanges et d'être plus productif.

#### **a) Communiquer, échanger et collaborer en interne**

##### **– Le chat ou messagerie instantanée**

Afin de fluidifier la communication entre les collaborateurs les entreprises utilisent de plus en plus la messagerie instantanée, en plus de l'email considéré comme l'outil traditionnel.

Les échanges se font à travers des messages courts adressés à des personnes qui sont loin physiquement, ou même pour éviter de téléphoner ou se déplacer vers des personnes qui se trouvent à quelques mètres.

Les personnes contactées par chat répondent généralement dans les 5 minutes, à l'inverse d'une demande envoyée par mail qui nécessitera d'attendre parfois une réponse dans les 24 h. La messagerie instantanée permet le partage de documents à télécharger ou en live par partage d'écran.

##### **– Les réseaux sociaux d'entreprise RSE**

Un réseau social d'entreprise est un système de communication interne, un lieu d'échange professionnel interne accessible aux employés d'une entreprise.

Le RSE permet les échanges entre les collaborateurs grâce aux différentes communautés ou groupes de travail qui se créent, la publication et le partage d'informations.

Parmi les avantages du RSE le développement d'une intelligence collective, il permet de capitaliser sur les savoirs à travers les échanges d'informations et l'accélération de l'innovation.

– ***Le You tube interne***

Les vidéos sont de plus en plus utilisées au sein de l'entreprise pour diffuser de l'information, selon l'observatoire de l'intranet, 55 % des entreprises proposent ce type de contenu. L'émergence de « You Tube interne » où Les contenus visuels et audio sont utilisés pour partager des vidéos métiers ou des présentations de projets d'entreprise.

– ***Le MOOC ou le COOC pour la formation des collaborateurs***

La formation des collaborateurs a évolué avec l'arrivée du digital, par l'utilisation d'une nouvelle méthode pédagogique avec le développement des Mooc ou Cooc (Massive/Corporate open online course). Cette nouvelle méthode d'apprentissage et ce format de formation en ligne met à disposition des espaces de discussions entre les collaborateurs, afin d'échanger et mieux comprendre les sujets abordés. L'échange avec d'autres apprenants devient un outil d'entraide et d'accompagnement à la transformation d'une entreprise.

**b) Les outils pour optimiser et sécuriser les processus métiers**

– ***Le cloud pour stocker et sécuriser les données***

Le cloud signifie « l'informatique en nuage », il désigne l'externalisation des données des entreprises sur des serveurs distants, ce qui leur évite d'avoir à les stocker sur un poste local. Le cloud intervient comme une solution de stockage et sécurité des données dont la gestion est assurée par des partenaires. Les entreprises externalisent ce service non seulement pour la compétence nécessaire en matière d'informatique, mais aussi pour ne pas supporter les frais de toutes les infrastructures nécessaires à ce stockage et sécurisation.

– ***Les outils de gestion de projets***

Il existe plusieurs outils de gestion de projets (Trello, Slack, Wrike), ils fusionnent tous les éléments liés à un projet, et permettent de gérer les groupes ainsi qu'une visibilité sur l'état d'avancement des tâches attribuées à chacun. Ces outils nouvelle génération de gestion de projet permettent de fusionner l'aspect pratique de la collaboration autour d'un projet avec celui de la communication et de l'échange entre les participants à ce projet.

**1.4. La contribution du digital au développement de la communication interne dans les grandes entreprises**

Le modèle le plus répandu de l'entreprise est celui d'une organisation très hiérarchisée. Le plus haut niveau est pour les centres de décisions ensuite à la base les unités de production et des intermédiaires entre les deux pour encadrer et transmettre l'information. Ce modèle réduit les échanges entre le niveau de base et les dirigeants. La communication est organisée, descendante unidirectionnelle avec peu de feed back. L'information est disponible au plus haut niveau et descend progressivement par plusieurs intermédiaires pour atteindre les salariés. Elle est soit obsolète soit partielle du fait qu'elle traverse plusieurs niveaux.

Le digital permet de revoir la façon de faire circuler l'information en interne à travers les différents outils digitaux. Leur utilisation facilite la relation entre les collaborateurs et la communication de la direction avec les salariés, ils permettent de rendre le travail collaboratif, franchir les barrières hiérarchiques, l'organisation devient plus horizontale et moins

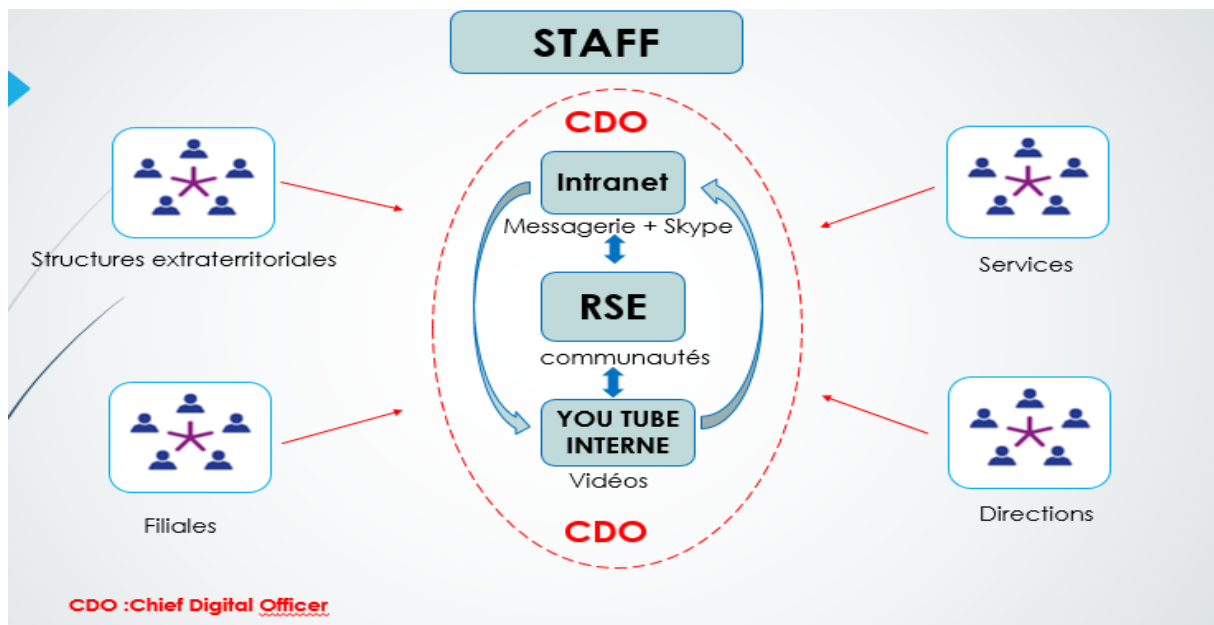
cloisonnée par conséquent un gain de temps important. Les dirigeants et les salariés peuvent prendre des décisions plus pertinentes en s'appuyant sur des informations en temps réel et de meilleure qualité.

Le digital permet de fluidifier les processus de relation et de gestion qui comprennent multi-parties prenantes. Au-delà du bénéfice consommateur (salarié), le coût de gestion d'une opération est optimisé. La digitalisation des processus interne permet d'alléger les traitements papier et obtenir une coordination des informations en temps réel de tous les acteurs du processus, ce qui rend le traitement plus rapide. Cette rapidité de processus fiabilise et améliore l'archivage et la consultation ultérieure des informations d'un dossier. Exemple : dans le cadre d'une formation en ligne l'impression et le stockage des supports papier est remplacé par un document électronique consultable par tous les participants et à tout moment. A travers ce tableau nous résumons comment les outils digitaux contribuent au développement de la communication interne.

RSE	INTRANET	YOU TUBE INTERNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implique la totalité des acteurs</li> <li>- Favorise la communication entre les employés</li> <li>- La diffusion des informations est en temps réel</li> <li>- Exprimer ses opinions</li> <li>- créer des groupes et communautés par métier, par sujet ou projet même éloignées géographiquement</li> <li>- Facilite l'interaction et la proposition de nouvelles idées</li> <li>-Recevoir des solutions et des conseils au sein des groupes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation et stockage des données</li> <li>- Sert de guide pour les salariés</li> <li>- Disponibilité de la documentation et les procédures internes</li> <li>- l'Actualité sur l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Génère du lien et de la confiance</li> <li>- Transmettre des lives</li> <li>- Diffuser des présentation de projets ou des formation en vidéo.</li> </ul>

A travers ce schéma nous avons essayé de démontrer la circulation de l'information d'une façon horizontal où l'interconnexion entre les différents outils ( RSE, youtube interne, intranet) constitue une plateforme commune qui sert de lien entre tous les collaborateurs pour partager, échanger et diffuser de l'information.





## 2. LA COMMUNICATION INTERNE APPUYEE PAR LE DIGITAL DANS LA CONDUITE DE CHANGEMENT DES GRANDES ENTREPRISES

### 2.1. Les causes de l'introduction du digital dans la communication interne : objectif et cohésion

Dans cette digitalisation rapide les entreprises se dotent d'outils innovants pour relever plusieurs enjeux.

#### *La visibilité :*

✓ Avec les outils de gestion de projets mis en place qui coordonnent les participants, d'une part la direction à une visibilité sur leur états d'avancement et les tâches attribuées à chacun, ça lui permet de contrôler, avoir les informations en temps réel et agir sur toutes les étapes des processus, et d'autre part les salariés ont une vue d'ensemble sur les différents sujets traités et les différents groupes et communautés auxquels ils participent.

#### *La cohésion :*

✓ Les entreprises sont organisées en silos, la même information doit être diffusée plusieurs fois, la communication digitalisée renforce les liaisons entre les différents services à travers plusieurs plateformes, elle encourage les salariés d'une structure à communiquer facilement avec d'autres équipes ou départements.

✓ L'utilisation des outils digitaux permet de renforcer la synergie des équipes et accélérer la prise de décision par la rapidité d'interaction.

✓ Rendre le travail collaboratif et développer l'intelligence collective à travers les équipes projets.

#### *Implication :*

✓ Une communication interne bien développée donne une bonne image de l'entreprise et rend les salariés plus engagés et fidèles, elle leur procure le sentiment de bien-être au travail et la confiance en leurs interlocuteurs. Elle contribue à créer une culture d'entreprise commune et se démarquer des concurrents.

- ✓ La communication interne permet également de motiver ses collaborateurs en expliquant la stratégie de l'entreprise, son développement, ses résultats, etc.
- ✓ L'utilisation des outils digitaux dans la communication interne développe de nouveaux comportements chez les salariés et favorise leur adaptation, ils anticipent d'avantage les changements et deviennent plus acteurs.

## **2.2. Les impacts de la communication interne sur la cohésion de l'organisation des grandes entreprises**

A travers ces deux entreprises qui ont introduit le digital dans leur stratégie, nous allons citer quelques exemples où le digital fait partie de leur stratégie dans le but de mieux coordonner les équipes et faciliter entre les collaborateurs.

Notre choix des entreprises s'est porté sur une entreprise des services et une entreprise industrielle classées parmi les entreprises les plus digitalisées en France selon le *Forbes CAC 40 Digital Index* entre 2015 et 2017.



AXA assurance lauréat du prix CAC 40 2015 décerné aux entreprises les plus digitalisées du CAC 40, l'entreprise avait pris une longueur d'avance sur ses concurrents en mettant l'accent sur l'innovation. Cette stratégie digitale était une priorité pour l'entreprise qui a consacré 950 millions d'euros entre 2013 et 2015.

Pernod Ricard occupe la 29ème place selon ce classement est une société française, deuxième leader mondial dans les vins et spiritueux, possède 80 filiales et 100 sites de production. L'entreprise dispose d'un large portefeuille de marques internationales (Ricard, Chivas, Pastis, Havana, etc.). Elle s'est lancée dans le digital à partir de 2012 et a mis l'accent sur la relation avec ses clients en passant *d'abord* par la digitalisation de ses processus de collaboration et de production.

### **2.2.1. Les avantages de la digitalisation**

La communication digitalisée a induit des mutations importantes dans les façons de travailler : modalités, outils de communication et de collaboration.

La communication, l'innovation comme le marketing sont en train de changer leurs processus, où les salariés sont au cœur du dispositif. Des communautés sont créées pour s'échanger les informations autour d'un projet afin de créer un nouveau produit ou service.

L'Organisation est plus horizontale et moins cloisonnée et les barrières hiérarchiques sont réduites.

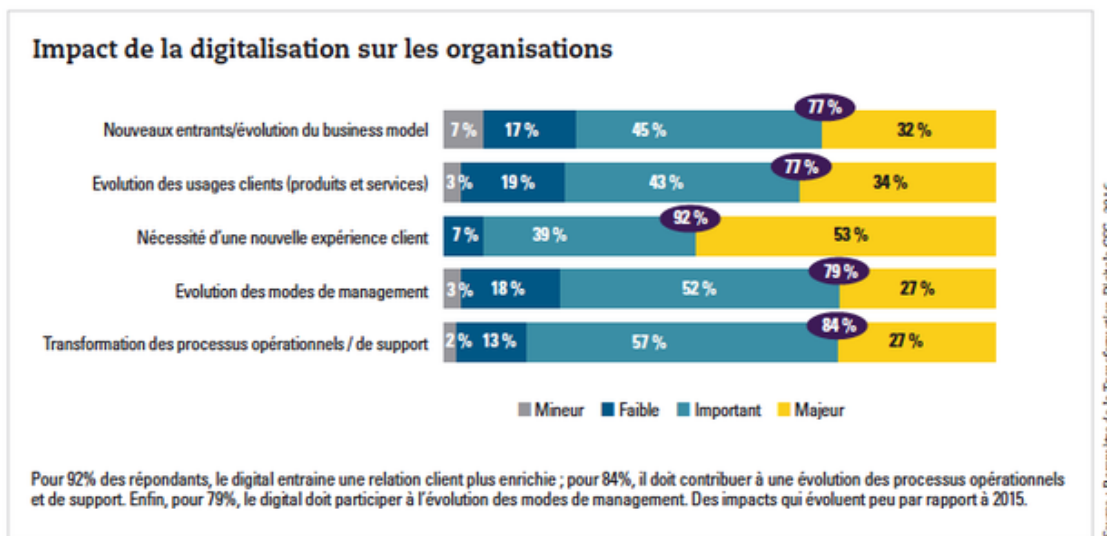
Le digital a redéfini la notion des distances, dans les entreprises multinationales les salariés collaborent quotidiennement avec d'autres situés dans d'autres pays, une communication digitalisée permet de les atteindre même d'un point de vue géographique, gagner du temps et réduire les frais des déplacements (visioconférences, formation en ligne, réunion en ligne).

En 2012 Pernod Ricard a mis en place un réseau social d'entreprise regroupant 18000 collaborateurs répartis sur 80 pays dans le monde, afin de mieux collaborer et partager les bonnes pratiques, 17000 s'y connectent en temps réel. Une communauté de ressources humaines s'est créée au sein du réseau travaillant en groupes de travail internationaux.

« Avant de changer la façon dont nous nous engageons avec nos clients et autres parties prenantes, notre propre transformation digitale doit commencer avec chacun des collaborateurs, affirme Maël Tannou responsable du digital Pernod Ricard. Nous devons améliorer notre QI digital global et démolir nos silos internes pour partager rapidement informations et bonnes pratiques. Notre tout premier pas vers cette ambition digitale fut de lancer un réseau social pour toute l'entreprise, nommé PR Chatter ».

Dans sa stratégie de digitalisation AXA s'est intéressé à la formation des collaborateurs, l'entreprise a mis en place la « Digital Academy » pour des expériences d'apprentissage innovantes, l'objectif est d'accélérer la transformation digitale. Elle a créé aussi des MOOC « Do you speak digital » pour former les salariés sur l'usage des réseaux sociaux.

## Baromètre de la transformation digital réalisé en 2016



<https://www.salesforce.com/fr/blog/2016/10/digitalisation-relation-client-metiers.html>

92 %, des répondants, le digital entraîne une relation client plus enrichie  
 84 %, il doit contribuer à une évolution des processus opérationnels et de support  
 79%, le digital doit participer à l'évolution des modes de management.

### 2.2.2. Les limites de la digitalisation

La digitalisation s'il elle n'est pas bien pensée peut avoir des limites impactant l'entreprise et les salariés. Etant donné que l'expérience est encore nouvelle nous avons pu relever quelques limites qui sont les suivantes :

- **Des investissements couteux**

La transformation digitale nécessite des investissements importants dans la phase de démarrage, l'entreprise doit investir dans des plateformes, des systèmes centraux et d'autres outils numériques nécessaires pour faire évoluer l'expérience client ou les opérations. Ces équipements représentent des coûts trop élevés auxquels s'ajoutent des investissements de maintenances essentiels pour la continuité de l'activité et minimiser les risques par exemple la mise à niveau des fonctionnalités d'un site web. Les entreprises qui souhaitent accélérer leur digitalisation investissent dans l'innovation elles financent des incubateurs, des laboratoires digitaux, des partenariats de recherche. En résumé les coûts d'infrastructures englobent :

- L'achat du matériel et des licences logicielles,
- La maintenance matérielle et logicielle des systèmes,
- L'exploitation du centre de données et des postes de travail,
- La location des liaisons Internet,
- Les frais correspondant à l'hébergement de l'infrastructure externalisée ou à la location de services stockage et sécurisation des données de (cloud computing).

- **La priorité au déploiement sur l'appropriation des outils**

Les entreprises dans leur processus de digitalisation se concentrent en premier lieu et mettent l'accent sur le déploiement des technologies en négligeant leur appropriation par les utilisateurs. Des applications en interne peuvent être largement déployées mais peu de personnes les utilisent. Les fournisseurs vendent les technologies et les logiciels aux entreprises mais les programmes d'appropriation coûtent cher, afin de réduire les coûts les entreprises priorisent d'abord le déploiement, et la formation ainsi que le changement organisationnel nécessaire à l'appropriation est laissé pour plus tard. Cette opération parfois inachevée peut impacter et freiner le processus de transformation. Par ailleurs le choix d'applications non adaptées au métier peut impacter négativement la productivité.

- **Recours aux compétences externes**

L'innovation technologique est très rapide et nécessite des compétences multiples que les entreprises n'ont pas toujours en interne. Les entreprises doivent recruter ou faire des partenariats pour accéder à des compétences spécifiques que les partenaires disposent déjà. Dans certains cas où les compétences sont rares les entreprises font des acquisitions des entreprises de petites tailles pour leur seul savoir-faire mais cette démarche n'est pas toujours facile à mettre en œuvre car leur seul objectif c'est les personnes qu'elles cherchent à acquérir.

Certaines entreprises multinationales peuvent faire face à la problématique des échanges multilinguistiques, que ce soit avec les clients sur les différents canaux de contacts ou pour échanger avec des collaborateurs dans d'autres pays.

- **Résistance au changement**

Les priorités dans la digitalisation des entreprises sont essentiellement articulées autour de l'expérience client et ne tiennent pas assez compte des préoccupations des collaborateurs internes, qui ont aussi besoin d'un accompagnement en termes de digitalisation.

Chaque entreprise à sa propre culture historique et changer les habitudes peut être un frein à la transformation, les départements étaient souvent organisés en silos ce qui favorisait la compétition entre les salariés. Avec l'arrivée du digital et le travail collaboratif ils ne se mettent pas très vite à échanger les informations. Aussi, dans une organisation de plus en plus horizontale la peur de perte du pouvoir par les managers peut constituer un frein, et conduire à un faible taux d'utilisation des outils mis à disposition, la peur de perdre son emploi, d'être remplacé par des logiciels, ou quelqu'un de plus jeune « *digital native* ».

- **Fuite d'informations**

Il existe un risque de fuites d'informations stratégiques du fait que les salariés s'expriment sur les réseaux sociaux à l'extérieur de l'entreprise. 1 salarié sur 6 parle de son entreprise sur les réseaux sociaux.

- **Stress numérique**

Le stress numérique prend plusieurs formes à plusieurs niveaux d'usages d'outils numériques, les salariés reçoivent une multitude de mails, de messages et de réponses immédiates du fait qu'ils sont souvent joignables sur plusieurs plateformes. Selon une synthèse de l'observatoire du stress en 2012, des salariés ont exprimé qu'ils sont interrompus en permanence à cause de l'accès à un réseau à distance fourni par l'entreprise. Le digital étant devenu un outil de travail, ce stress lié au numérique devient un risque professionnel pour les salariés.

Une étude de l'Anact paru le 13 juin en 2016 qui révèle que les salariés ont peur l'accroissement du stress, la charge de travail que pourraient provoquer les outils numériques.

Une culture d'urgence et d'immédiateté s'est développée qui est la cause d'une intensification du travail, le salarié doit réaliser plusieurs tâches et assimiler plusieurs informations, dans un temps limité.

- **Performance et productivité**

Dans le travail collaboratif les salariés sont sur plusieurs projets et plusieurs tâches à la fois, ce qui réduit leurs efficacités et leurs performances. Ils ont du mal à organiser leurs pensées et filtrer les informations non pertinentes. Cela peut nuire aussi à l'organisation du travail, le salarié entame une tâche avant de finir la précédente ou doit répondre à un mail ou un message instantané etc. D'après l'Association Américaine de Psychologie des recherches ont démontré que recourir au mode multitâches peut être la cause des erreurs, et les blocages psychiques allant d'une tâche à une autre entraîne une réduction du temps de travail effectif d'une personne par journée.

## **CONCLUSION**

A travers cette étude nous avons démontré l'importance du rôle de la communication interne au sein des grands groupes, qui s'appuie sur un nouvel usage des technologies digitales, afin de coordonner les équipes et renforcer les synergies entre elles en décloisonnant les silos et franchir les barrières hiérarchiques.

Le digital et ses différents outils prennent une place centrale dans la stratégie de communication interne des entreprises, il redéfinit la notion des distances entre les collaborateurs, en facilitant la circulation de l'information et en contribuant à rendre le travail plus collaboratif avec un développement d'une intelligence collective.

Cela donne aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer d'échanger et développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et les rendre plus impliqués et fidèles.

La communication interne digitalisée s'affirme de plus en plus comme un outil de management et prend une dimension essentielle des activités managériales, dans la conduite de projets, la conduite du changement, la prise de décision, contrôle de processus et la coordination des équipes. Elle informe sur le cadre stratégique, elle facilite les échanges, accompagne les changements humains et professionnels.

Les moyens se multiplient à travers les différents outils utilisés et les plateformes mise à disposition des salariés, permettant un type d'échange nouveau qui se met en place. L'accès à l'information via les outils déployés est devenu très facile, les quantités d'informations sont accessibles et facilement transférable, les outils facilitent par ailleurs le travail collectif et les échanges horizontaux, l'information circule en temps réel entre les pays.

La vitesse devient un paramètre très important à prendre en considération qui nécessite de réagir très vite, répondre à des mail ou messages sur sujets multiples dans un laps de temps réduit. Tout cela génère un stress sur les salariés. De plus la quantité d'information qu'il faut traiter devient de plus en plus difficile à assimiler du fait que le travail collaboratif suppose d'être sur plusieurs sujets et projets à la fois.

Le stress numérique touche les salariés qui sont connecté en permanence à leur poste de travail même à distance, 78% des salariés consultent mails et sms pendant leur temps libre, la question de droit à la déconnexion est de plus en plus discutée cette mesure avec une forte digitalisation des entreprises n'est toujours pas garantie d'être appliquée.

## **BIBLIOGRAPHIE**

AUTISSIER, D. *la transformation digitale des entreprises*, Edition 2016

BEAL, J. *entre management et marketing : la communication interne*, demos, Edition 2011

KACIAF, N. *communication interne et changement*, Pepper l'Harmattan, Edition 2011

LA PINTA, F. *accompagner la transformation digitale des ressources humaines*, FocusRH 2<sup>e</sup> Edition

PERRUCHOT, V. *dynamiser sa communication interne*, DUNOD, Edition 2012

VIVIER, E. *le guide de la transformation digitale*, Eyrolles, Edition 2017

WESTERMAN, G. *gagner avec le digital*, Diateino, Edition 2016

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55826/le-digital--une-transformation-de-l-entreprise-au-service-d-une-vision-360.shtml>

<http://blog.marketing-management.io/outil-de-digitalisation-entreprise-reunion>

<https://business-digest.eu/fr/2015/02/24/la-transformation-digitale-de-pernod-ricard/>

<https://www.journalducum.com/la-messagerie-instantanee/>

<https://www.journalducum.com/2017/05/09/reseau-social-dentreprise-16279/>

<http://blog.marketing-management.io/outil-de-digitalisation-entreprise-reunion>

<https://u-pro.fr/2016/04/digitalisation-entreprise-outils-favorisent-echanges/>

<http://www.omninnov.com/2015/12/quel-est-impact-digital-sur-fonction-rh/>

<http://www.abilways-digital.com/magazine/relation-client-elles-evolutions-a-ler-du-digital/>

<http://www.e-deal.com/marketing-crm-fr/marketing-digital-fr/crm-digital-pourquoi-comment-digitaliser-relation-client/?lang=fr>

<https://www.neoptimal.com/blog/outils-digitaux-ameliorer-performance-commerciale>

<http://www.chablais-web.fr/reussir-transformation-digitale-entreprise.php>

<https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/marketing-digital/021302864469-le-mobile-se-place-au-centre-de-la-relation-client-202764.php>

<http://www.matthias-moreau.com/2014/11/comment-accompagner-la-transformation-digitale/>

[https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/le-numerique-au-travail-une-opportunit-e-qui-effraie-les-salaries\\_1801770.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/le-numerique-au-travail-une-opportunit-e-qui-effraie-les-salaries_1801770.html)

[https://www.lesechos.fr/06/06/2017/lesechos.fr/030369923974\\_stress--incertitudes---les-salaries-de-la-banque-secoues-par-le-digital.htm](https://www.lesechos.fr/06/06/2017/lesechos.fr/030369923974_stress--incertitudes---les-salaries-de-la-banque-secoues-par-le-digital.htm)

<https://redbooth.com/hub/fr/etre-multitache-diminue-votre-productivite/>  
<https://www.salesforce.com/fr/blog/2016/10/digitalisation-relation-client-metiers.html>  
<https://www.usinenouvelle.com/article/pernod-ricard-du-digital-sinon-rien.N266045>  
<http://www.culturecrossmedia.com/communication-interne-digital/>  
<https://u-pro.fr/2016/06/digitalisation-coeur-strategies-communication-interne/>  
<https://comin.madmagz.news/pourquoi-le-digital-a-transforme-la-communication-interne/>  
<https://www.gpomag.fr/web/management-rh/management/communication-interne-developpement-entreprise>  
<http://www.culturecrossmedia.com/communication-interne-digital/>  
<https://www.smarp.com/fr/le-digital-au-coeur-de-la-strategie-de-communication-de-lentreprise/>  
<http://www.com-interne-creation.fr/2016/05/03/la-culture-dentreprise-la-place-de-lhomme-dans-lentreprise/>  
<http://www.hardis-group.com/actualites/transformation-digitale-lindividu-au-coeur-de-la-conduite-du-changement>  
<http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/1021664W/les-nouvelles-tendances-de-la-com-interne.html>