



**HAL**  
open science

# Une nouvelle dimension visibilité/invisibilité du manager et de son organisation au sein des réseaux socionumériques

Bertrand Mocquet

► **To cite this version:**

Bertrand Mocquet. Une nouvelle dimension visibilité/invisibilité du manager et de son organisation au sein des réseaux socionumériques. 11e Journées d'études GER TIC Information et stratégies (TIC.IS), May 2018, Université de Perpignan, France. hal-02059300

**HAL Id: hal-02059300**

**<https://hal.science/hal-02059300>**

Submitted on 6 Mar 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Une nouvelle dimension visibilité/invisibilité du manager et de son organisation au sein des réseaux socio-numériques**

**Bertrand MOCQUET**

*Expert numérique à l'Agence de mutualisation des universités et des établissements (AMUE)*

*Chercheur au MICA, Université Bordeaux Montaigne*

*Chercheur associé au CRESEM, Université de Perpignan*

*bertrand.mocquet@amue.fr, @BertrandMocquet*

Mots clés : Visible, Invisible, Réseau socio-numérique, usages du numérique, manager d'organisations.

---

### **INTRODUCTION**

Nous nous intéressons aux managers d'organisations, c'est-à-dire aux personnes ayant pour mission dans une organisation privée ou publique, la responsabilité et la stratégie de leur service. Plus particulièrement, nous aborderons leur usage numérique, celui des réseaux socio-numériques dans le contexte professionnel/personnel.

Nous faisons le constat que ce type de fonction peut créer, chez l'individu qui la remplit, une situation contradictoire concernant son usage professionnel/personnel des outils du web 2.0 (Tim, 2005), et plus particulièrement les réseaux socio-numériques professionnels (Mésangeau & Povéda, 2013), tel que Twitter, LinkedIn ou Facebook.

Comme l'aiment à le rappeler Nicole Aubert et Claudine Haroche, la première concerne « une injonction permanente à rendre visible – à travers les médias, les réseaux sociaux, les blogs, Internet... – ce que nous sommes et ce que nous faisons » (Aubert & Haroche, 2011), et cela peut bien sûr concerner notre activité professionnelle. Nous nous y sentons presque obligés « sous peine d'être voués à une inexistence sociale et psychique » toujours selon ces auteures, quitte à mettre en scène sa vie quotidienne (Goffman, 1973).

La seconde est la nécessaire confidentialité indispensable de son activité professionnelle, rappelée comme le cinquième méta-usages du numérique chez le manager : « la délimitation entre sphères

numériques privée et professionnelle [qui] nécessite un regard distancié » (Mocquet & Rouissi, 2017).

Pourquoi et comment l'exigence de visibilité professionnelle a-t-elle pris une telle ampleur aujourd'hui ? L'invisible est-il devenu inutile ? Ou doit-on le cultiver pour garder notre liberté individuelle ? Ne faudrait-il pas aussi entretenir des réseaux invisibles (Snyder, Wenger, & Wenger, 2000) ?

A priori notre proposition est déductive et nous faisons l'hypothèse de l'existence d'une relation entre la visibilité et l'invisibilité dans les réseaux socio-numériques, créant un troisième espace né de la contradiction des deux premiers. Nous choisirons en fonction du retour des journées d'études TICIS au sujet de cette publication, un certain nombre de terrains d'observations pour confirmer ou infirmer notre hypothèse. Pour nous, il n'est pas question de trancher vers l'un ou l'autre mais bien de mettre en perspective les deux afin d'entrer en une meilleure compréhension de l'usage par l'humain des espaces d'expression numériques (Vieira, 2016).

## **1 LE NUMERIQUE : UN ENJEU EVIDENT POUR LES MANAGERS AUJOURD'HUI**

Le rapport Lemoine considère, entre autres, que le développement des compétences des usagers des organisations et le changement des modèles organisationnels bouleversés par l'arrivée du numérique sont des caractéristiques suffisantes pour qualifier « la transformation numérique de l'économie française ». C'est un enjeu majeur que décrit ce rapport, car il vise un mouvement sociétal complexe, global et généralisé permettant de positionner à terme la France parmi les nations qui comptent en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Nous soutenons l'idée que cette transformation n'est pas seulement une transformation technique, comme lors de l'informatisation des processus organisationnels, mais bien une transformation technologique, sociotechnique en fait.

Les sciences humaines peuvent être pleinement mobilisées, et nous n'hésitons pas à faire intervenir la pensée complexe de Morin pour interpréter ce mouvement porté par chacun des acteurs de cette société : « la partie est dans le tout et le tout à l'intérieur de la partie » (Morin, 1990). Ainsi repenser la place et le rôle des acteurs dans les organisations pourraient contribuer à cela. En termes d'organisations, « la complexité organisationnelle du tout nécessite la complexité organisationnelle des parties, laquelle nécessite récursivement la complexité », toujours en suivant la pensée de Morin.

Nous souhaitons nous saisir ici d'un des acteurs de cette transformation et nous intéresser à l'usage numérique, au sens de Proulx (Proulx, 2001, 2005). L'acteur choisi ici, nous avons décidé de le

caractériser par une fonction dans les organisations : il s'agit du manager des organisations publiques et privées dans les filières autres que celles du numérique. Notre démarche, déjà abordée précédemment et que nous avons nommé « méta-usage numérique » (Mocquet & Rouissi, 2017), vise à mettre en valeur la nécessité de possession d'usage numérique professionnel pour les « personnels encadrants » ou managers, dans des filières dont ce n'est pas la principale activité.

Les situations professionnelles que nous avons repérées peuvent être regroupées en « plusieurs pôles complémentaires : Interaction entre le manager et son environnement numérique (MU1), Coordination entre le manager et le concepteur de l'environnement numérique (MU2), situation de l'usage numérique dans un contexte d'encadrement d'équipe (MU3), Éthique, déontologie et aspects juridiques (MU4), Positionnement dans l'écosystème numérique de l'organisation (MU5). » (Mocquet & Rouissi, 2017).

C'est au travers d'une des situations professionnelles, le contexte des réseaux socio-numériques, que nous proposons de prolonger notre regard aujourd'hui.

## **2 LE CONTEXTE DES RESEAUX SOCIONUMERIQUES**

### **2.1 Les réseaux socio-numériques : des réseaux d'acteurs avant tout.**

Les Technologies de l'Information et de la Communication n'étant pas la principale cause de tous les changements, nous analysons en premier lieu l'idée de réseau.

La littérature scientifique nous renvoie que la notion de réseau peut s'appliquer à « un ensemble d'éléments, sociaux, biologiques ou techniques, qui ont en commun de lier entre eux des individus, dans une forme de relation particulière, qui peut être représentée par une toile, un filet » (Dortier, 2013). Cette appellation englobe aussi bien le maillage d'un territoire que les réseaux d'amis, qu'ils soient sur support numérique ou non.

Nous retrouvons l'analyse des réseaux dans plusieurs champs scientifiques, en neurosciences, en mathématique et pour ce qui nous intéresse dans le domaine des sciences de l'information et de la communication, dans la modélisation des réseaux de communication, du télégraphe de Chappe à l'Internet. C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle, au travers des travaux de Claude Henri de Rouvroy, comte de Saint Simon, que la notion de réseau devient une clé majeure d'explication des phénomènes complexes, « bien avant la modernité technologique. » (Musso, 1998). L'apparition de la notion de « rhizome », concept inventé par G. Deleuze et F. Guattari donne même une dimension philosophique aux réseaux : « Le rhizome connecte un point quelconque avec un autre point quelconque, et chacun de

ses traits ne renvoie pas nécessairement à des traits de même nature ». Nous retiendrons de ce point de vue deleuzien que l' « agencement des éléments ne suit en aucun cas la très classique organisation hiérarchique » et que « Contre les systèmes centrés (même poly-centrés), à communication hiérarchique et liaisons préétablies, le rhizome est un système acentré, non hiérarchique et non signifiant, [...] sans mémoire organisatrice ou automate central, uniquement défini par une circulation d'états » (Deleuze & Guattari, 1980).

Dans le cadre des théories des réseaux, il devient possible de procéder à leur analyse, en se centrant, par exemple, sur leurs modes de fonctionnement, les interactions en interne, ou des interrelations entre différents réseaux. Nous rappelons pour ce dernier exemple, du « problème de petit monde » (Milgram, 1967), une théorie développée par le psychologue social américain, Stanley Milgram, dans le prolongement des travaux de par Frigyes Karinthy, la théorie des 6 degrés de séparation (Karinthy, 1929), où comment n'importe quel individu de la planète peut serrer la main d'un autre en moins de 6 relations. Une plongée dans la littérature scientifique nous a permis de déceler que l'analyse des réseaux sociaux dispose de son « inventeur », l'anthropologue John Barnes, par l'intermédiaire de son étude sur une petite île norvégienne (Barnes, 2014), qui nous montre que « ce sont les mêmes facteurs externes, les mêmes principes d'organisation et les mêmes valeurs qui exercent leur influence sur ces différentes dimensions de la vie sociale. ». Barnes nommera cette notion social network.

Plus récemment, Pierre Musso nous rappelait que « la métaphore du réseau (...) correspond au contraire à une vision qui se veut moins hiérarchisée de nos sociétés, d'un monde non plus vertical (...) mais horizontal, avec ses technologies multiples et ses communautés planétaires » (Musso, Coiffier, & Lucas, 2015). Émile Durkheim recommandait en effet de s'attacher aux « symboles visibles, des faits sociaux : observer la solidarité ou la morale au travers des formes cristallisées produites par l'histoire et l'action humaines » (Durkheim, 1894). Nous tenterons ainsi de mettre en évidence des symboles visibles de cette influence des réseaux socio-numériques pour le manager et son organisation.

## **2.2 Les réseaux socio-numériques et les interactions numériques entre les acteurs**

C'est Internet qui accélérera la production de connaissance dans le domaine de l'analyse sociologiques des réseaux : « La sociologie des réseaux sociaux consiste à prendre pour objets d'étude non pas les caractéristiques des individus, mais les relations entre ces individus et les régularités qu'elles présentent, pour les décrire, rendre compte de leurs transformations et analyser leurs effets sur les comportements » (Mercklé, 2016). En effet, la multiplicité des liaisons, des interactions sur

un nombre important de nouveaux outils, font apparaître à la fois un véritable objet d'études et des techniques d'analyse.

Les réseaux socio-numériques peuvent être ainsi des opportunités d'interactions entre pairs, d'autres managers par exemple, ou avec des organisations, dans le cadre de veille informationnelle par exemple. Pour ce qui concerne l'objet d'étude, et pour recentrer sur nos propos, il s'agit de l'analyse sociotechnique des réseaux socio-numériques, appelés communément (et à tort ?) « réseaux sociaux ». Nous parlons ainsi des réseaux socio-numériques utilisés dans le cadre professionnel.

De ces trois objectifs d'utilisation, Stenger et Coutant (2010) proposent la définition suivante des réseaux socio-numériques : « Les RSN constituent des services Web qui permettent aux individus :

- de construire un profil public ou semi-public au sein d'un système ;
- de gérer une liste des utilisateurs avec lesquels ils partagent un lien ;
- de voir et naviguer sur leur liste de liens et sur ceux établis par les autres au sein du système, et ;
- fondent leur attractivité essentiellement sur les trois premiers points et non sur une activité particulière ».

Nous relevons que le premier point cité nécessite que les managers, aussi, se « construisent une forme d'identité, de plus en plus qualifiée de « numérique » par les sphères professionnelles aussi bien que scientifiques » (Pierre, 2011)

### **3 ABORDER LE CONCEPT DE VISIBILITE ET D'INVISIBILITE**

Nous souhaitons porter notre regard sur la situation des réseaux socio-numériques dans le contexte professionnel. « Porter le regard », voilà une transition pour aborder la visibilité et l'invisibilité des phénomènes numériques que nous vivons.

La définition classique apportée par le Larousse, nous indique qu'il s'agit d'« appliquer son attention, ses efforts sur quelque chose » (Larousse, 2018). Dans la pensée augustinienne, nous trouvons une expression qui permet de nous interroger plus globalement, au delà du sens qu'est la vue, il s'agit de « porter le regard de son esprit (...) » (Bochet, 2009).

La lecture de certains travaux de recherche de Maurice Merleau-Ponty, philosophe français du milieu du XX<sup>e</sup> siècle, nous permet d'appuyer la réflexion sur l'approche sensible de la société en la plaçant de manière centrale : la vue serait ici centrale pour nous. Mais que dire du non-vu, celui qui n'est pas perçu par nos sens. Le philosophe français établit une supériorité du monde du vivant,

sensible, sur le mode de la science. Merleau-Ponty proclame, en effet, « le privilège du savoir corporel sur le savoir intellectuel au sujet de l'existence des choses qui nous entourent, et même la présence du savoir tactile sur le savoir visuel : nous entretenons avec les choses un rapport de manipulation avant même les rapports de vision et d'intellection » (Larousse, 2018). Cette approche en entrant par le tactile nous paraît intéressante et pourraient rejoindre les travaux déjà réalisés sur les usages du numérique.

Alors portons donc le regard de l'esprit sur le visible dans le contexte des réseaux socio-numériques en situation professionnelle puis sur l'invisible dans ce même contexte.

### **3.1 Les visibles de l'organisation dans les réseaux socio-numériques**

Pour nous, il existe plusieurs types de visibilité pour un manager et son organisation au sein des réseaux socio-numériques. Sans en faire une liste exhaustive, nous tentons de comprendre les raisons de certaines.

Pour l'un des types, il s'agit de rendre visible l'organisation institutionnellement dans le champ social, d'offrir de la visibilité à l'externe aux actions réalisées par l'organisation. Nous pensons que la finalité est de contribuer à l'image de marque de l'organisation. Nous entendons par image de marque la définition de David Victoroff qui « entend par ce terme l'ensemble d'attitudes, de représentations, de sentiments associés de façon relativement stable dans l'esprit du public à une marque commerciale » (Victoroff, 1967). La visibilité sur les réseaux socio-numériques sera d'autant plus grande que le nombre d'émetteurs sera important.

Une autre visibilité des membres de l'organisation est liée au manque de reconnaissance interne. Cette visibilité « déployée sur les réseaux sociaux, est une autre manière pour l'individu au travail de rechercher une reconnaissance interne » (Andonova & Vacher, 2013) en allant chercher la reconnaissance externe.

### **3.2 Les invisibles des organisations dans les réseaux socio-numériques**

Comme le silence dans la communication, l'absence sur les réseaux socio-numériques est une forme de communication. Dans certains cas, l'invisibilité, quand elle est vécue comme un déficit de reconnaissance par les individus, donne lieu à différentes formes de lutte pour la reconnaissance. Elle pourrait laisser place alors à une communication individuelle sur les réseaux socio-numériques en dehors du projet collectif de l'organisation. C'est un risque qu'il faut évaluer au sein des organisations.

Il y a aussi des informations qui ne doivent pas ou ne peuvent pas être sur les réseaux socio-numériques, il en va de la stratégie de développement de nouveaux marchés, de nouvelles activités de l'organisation. Nous touchons ainsi le domaine de l'intelligence économique et la nécessité d'invisibilité. (Alloing, 2012).

## **4 A LA CROISEE DU VISIBLE ET L'INVISIBLE**

### **4.1 Naissance d'un principe dialogique**

L'un ou l'autre, le visible ou l'invisible, nous paraît réducteur, évitons cette vision manichéenne. Il est davantage intéressant de se placer à la croisée de l'un ou l'autre, et de mobiliser la pensée complexe d'Edgar Morin en nous appuyant le « principe dialogique » qui « unit deux principes ou notions antagonistes, qui apparemment devraient se repousser l'un l'autre, mais qui sont indissociables et indispensables pour comprendre une même réalité » (Morin, 1990).

Nous pensons que nous sommes en présence d'un paradoxe au sujet de l'usage des réseaux socio-numériques pour les managers. Le champ de la communication humaine, notamment l'équipe de Palo Alto, a travaillé sur les paradoxes qui engendrent des relations pathologiques (Watzlawick & alii, 1972 ; Bateson, 1977/1980). Le paradoxe consiste, pour nous, à recevoir un ordre qui est contradictoire et qui met chacun de nous dans une situation provoquant des interrogations. Dans la littérature, nous entendons parler de gestion constructive de contradictions (Martinet, 1990 ; Joffre & Koenig, 1992 : 167 ; Koenig, 1996) au sujet de cette injonction paradoxale. Pour reprendre Giordano, « La gestion simultanée de pôles (ago)antagonistes doit se comprendre non pas dans une perspective fermée (le dilemme) ou d'opposition (le conflit ou l'évitement), mais comme le couplage d'éléments contraires selon une dynamique constante d'équilibration et d'apprentissage. En management, le paradoxe est donc plutôt associé à une connotation positive », et nous alignons notre raisonnement sur l'apport positif des paradoxes dans cette situation d'usage du numérique.

Il est vrai que pour nos sens, et plus particulièrement la vue, le visible et l'invisible sont deux pôles antagonistes. D'un point de vue regard de l'esprit, les deux notions sont imbriquées créant une nouvelle dimension visible/invisible, un nouvel espace d'expression.

### **4.2 La théorie de l'activité et les contradictions**

L'école russe de psychologie du développement humain défendue par L.Vygotski fondera les premières thèses sur la théorie de l'activité comme un notion de développement intellectuel collectif



des enfants. La notion d'activité humaine apparaît comme permettant de prendre le recul sur cette situation complexe qu'est l'apprentissage.

Par la suite, Y. Engeström (1987) fournit une évolution majeure de la théorie de l'activité, en proposant un modèle graphique, composé de deux triangles imbriqués, qu'il nomme « structure de base d'une activité » : « L'idée centrale consiste à se focaliser sur l'action pratique et sur les conséquences réelles de l'action humaine. » (Engeström, 2011). Chaque sommet des triangles répertorie les différents paramètres des activités humaines dans toutes leurs dimensions, sociale ou collective, ainsi que l'usage des outils de médiatisation des actions utilisés.

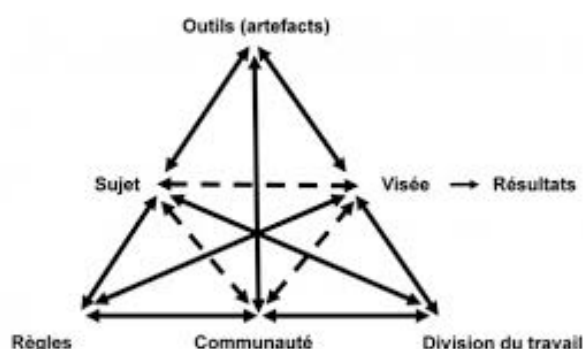


Figure 1 : Éventuelles contradictions dans chaque constituante du système d'après Engeström (1987)

Nous trouvons dans cette représentation Figure 1 de l'activité, sept points singuliers : le sujet, les outils, la visée, la division du travail, la communauté, les règles et les résultats. Les six premiers points concourent à la réalisation du septième. Pour Engeström, « le sujet dont les relations à la communauté sont médiatisées par des règles et la division du travail, ainsi qu'un objet ou but vers lequel il tend et qu'il réalise au moyen d'outils spécifiques ». A cela s'ajoute une série de tensions ou contradictions symbolisées par des flèches bidirectionnelles : ce sont ces tensions qui permettent l'évolution de l'activité. Engeström distingue « quatre degrés de contradictions possibles : celles primaires relevant des différents pôles en eux-mêmes, celles secondaires, des relations entre les différents pôles, celles tertiaires concernant des activités similaires mettant en jeu des degrés de technicité des outils différents, et celles quaternaires relevant de réseaux d'activités similaires. »

### **4.3 Vers un besoin manager les contradictions : individuelle et collective**

L'invisibilité comme la visibilité, quand elles sont produites par ignorance stratégique, dans le domaine des réseaux socio-numériques desservent plus qu'elles ne servent l'organisation et son manager.

Le travail informationnel est partie prenante d'un nombre important de métiers, il reste pourtant invisible. Ce que l'on voit ce sont les transformations du travail qui demandent aujourd'hui plus de nouvelles écritures au sein de dispositifs numériques, et des managers dont c'est la responsabilité de maîtriser quand bien même ils n'ont pas la formation pour cela.

Nous suggérons que le manager devrait aujourd'hui être en capacité de construire des stratégies de communication collective, pour son organisation, mais aussi des stratégies individuelles.

Nous défendons l'idée que l'activité du service devrait se concevoir de façon collective, et que le manager conçoit à travers un motif commun lorsque « un besoin collectif rencontre une visée » (Yrjö Engeström, 1999, 65). Cette dernière porte alors le motif et doit être comprise comme un projet (Cordelier, 2013), projet porteur des contradictions de visibilité/invisibilité.

Le modèle de la Figure 1 « ne souligne pas assez la cohabitation d'activités concurrentes n'ayant pas le même degré de légitimité en fonction de leur intégration dans une trajectoire organisationnelle plus large » (Cordelier, 2013) : pour nous c'est dans cet interstice, la cohabitation d'activités concurrentes, que naît un nouvel espace d'expression numérique.

## **5 PROPOSITIONS POUR UN NOUVEL ESPACE D'EXPRESSION NUMERIQUE**

Ce nouvel espace d'expression numérique s'appuierait sur la dialectique hégélienne (Hegel, 1923) : « L'idée hégélienne consiste à considérer que les contradictions ne peuvent être dépassées qu'en travaillant sur un troisième niveau : celui qui dépasse les deux pôles en opposition. » (Engeström, 2011). Pour nous, il existe un projet possible de communication des organisations dans les réseaux socio-numériques au travers d'activité individuelle ou collective, invisible ou visible qui sert à l'organisation : « l'activité implique par conséquent des actions individuelles, mais elle n'est en aucune façon réductible à la somme des actions individuelles. » (Engeström, 2011).

Ce projet devrait être construit au sein du service, dans un cadre temporel animé par le manager, et d'où émanerait des propositions contradictoires des membres du service : « le motif et la visée d'une activité collective peuvent être atteints de diverses façons à travers des actions et des objectifs (intermédiaires) alternatifs. Ce point amène dès lors la possibilité de voir émerger des contradictions dans la poursuite d'une visée. » (Cordelier, 2013).

Ce projet co-construit au sein de service offre l'avantage aux personnes « d'identifier les oppositions ou antinomies qui les inscrivent dans des systèmes d'activité à la légitimité variable. » (Cordelier, 2013) ce qui en faciliterait l'acceptation.

Par ailleurs, il permet de construire les règles de diffusion des informations cruciales pour l'organisation, et s'autoriser à disposer de réseau informel pour le bien de l'organisation.

## **EN GUISE DE CONCLUSION**

Conscient de l'enjeu du numérique dans toutes les organisations, nous considérons qu'un des acteurs facilitant la mise en œuvre de cette transformation numérique est le manager d'organisations publiques ou privées. Nous sommes aussi conscients qu'il n'a pas nécessairement reçu durant sa formation tout au long de la vie les notions lui permettant succès : il arrive qu'il tâtonne, essaie parfois avec des erreurs particulièrement avec l'usage des réseaux socio-numériques.

Dans ce contexte, nous avons mis en valeur, après une revue de théories, deux états contradictoires la visibilité et l'invisibilité de l'individu de l'organisation. Chacun possède sa raison d'être, et réunis au sein d'un même service, cela peut devenir un casse-tête à gérer pour le manager et des questions se posent à notre avis : faut-il favoriser l'usage des RSN par ses collègues ? faut-il préserver la liberté de chacun ?

Nous défendons l'idée au travers de la théorie de l'activité que ces deux notions sont contradictoires, et vont faire évoluer l'usage des RSN pour cette organisation. Pour cela, il appartient au manager de faire énoncer ces contradictions afin de construire avec ses collègues un nouvel espace nourri par la contradiction visibilité/invisibilité.

A ce jour, nous n'avons pas encore envisagé de vérifier cette déduction au sein d'un terrain d'observations, mais nous y comptons bien pour les mois à venir.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Alloing, C. (2012). De surveiller à « prendre soin » : comment repenser la veille sur les réseaux sociaux numériques en termes de management de réseaux d'acteurs ? *Revue internationale d'intelligence économique*, 4(1), 55-70. <https://doi.org/10.3166/r2ie.4.55-70>
- Andonova, Y., & Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication et organisation*, (36), 136-147. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.970>
- Andonova, Y., & Vacher, B. (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. *Communication et organisation*, (44), 5-14. Consulté à l'adresse <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4279>
- Aubert, N., & Haroche, C. (Éd.). (2011). *Les tyrannies de la visibilité*. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/les-tyrannies-de-la-visibilite--9782749213507.htm>
- Baccini, A., & Besse, P. (2010). Statistique descriptive multidimensionnelle. *Publications de l'Institut de Mathématiques de Toulouse*.
- Barnes, J. A. (2014). Classes sociales et réseaux dans une île de Norvège. *Réseaux*, (182), 209-237. Consulté à l'adresse [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RES\\_182\\_0209](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RES_182_0209)
- Bochet, I. (2009). Le statut de l'image dans la pensée augustinienne. *Archives de Philosophie, Tome 72*(2), 249-269. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-archives-de-philosophie-2009-2-page-249.htm>
- Cordelier, B. (2013). Mise en invisibilité des individus et reconnaissance des activités. Un cas d'implantation du dossier patient numérique. *Communication et organisation*, (44), 29-40. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4289>
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Capitalisme et schizophrénie II: Mille plateaux*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Dortier, J.-F. (2013). *Le Dictionnaire des sciences sociales*. Sciences Humaines.
- Engeström, Y. (1987). The emergence of learning activity as a historical form of human learning. Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research.
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'Activité et Management. *Management & Avenir*, (42), 170-182. <https://doi.org/10.3917/mav.042.0170>
- Ermine, J.-L. (s. d.). La gestion des connaissances, 187.
- Giordano, Y. (s. d.). Les paradoxes: une perspective communicationnelle, 17.
- Goffman, E. (1973). La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1. La présentation de soi. Paris: Minuit.
- Hegel, G. W. (1923). *Phänomenologie*. Elco.
- Karinthy, F. (1929). *Chains. Everything is Different, Budapest*.
- Larousse, É. (2018). Définitions : porter - Dictionnaire de français Larousse. Consulté 22 mai 2018, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/porter/62780>
- Lejeune, A., Préfontaine, L., & Ricard, L. (2001). Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises, Abstract, Resumen. *Gestion*, 26(3), 45-51. <https://doi.org/10.3917/riges.263.0045>

- Marion, J.-L. (2013). La croisée du visible et de l'invisible (p. 38). Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/la-croisee-du-visible--9782130621393-p-9.htm>
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. *Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, La Documentation Française, 17.*
- Mercklé, P. (2016). *Sociologie des réseaux sociaux* (3e édition). Paris: La Découverte.
- Mésangeau, J., & Povéda, A. (2013). Analyser l'adoption des réseaux socio-numériques professionnels: entre approche pragmatiste et étude de la dimension symbolique des usages. *Études de communication. langages, information, médiations*, (41), 181-194.
- Milgram, S. (1967). The small world problem. *Psychology today*, 2(1), 60-67.
- Mocquet, B., & Rouissi, S. (2017). Méta-usages du numérique chez le manager : Nouveaux enjeux pour les formations dans l'enseignement supérieur. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (120). Consulté à l'adresse <https://terminal.revues.org/1644>
- Musso, P. (1998). *Télécommunications et philosophie des réseaux*. Presses universitaires de France.
- Pierre, J. (2011). Génétique de l'identité numérique. *Les Cahiers du numérique*, 7(1), 15-29.
- Snyder, W., Wenger, E., & Wenger, E. (2000). *Cultivez vos réseaux invisibles*.
- Tim, O. (2005). What is web 2.0? design patterns and business models for the next generation of software.
- Victoroff, D. (1967). Préliminaires à une sociologie de l'image de marque. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 43, 99-108.
- Vieira, L. (2016). Les espaces d'expression numériques et l'humain. Vers une approche holistique des réseaux. *8e journées d'études TICIS, Hybridités, frontières et seuils L'ouverture des espaces informationnels. Editions université de la Manouba*, 13-33.