



HAL
open science

Les réseaux professionnels de leaders. Un nouvel outil de gestion des connaissances

Audrey de Céglié, Nadia Hassani

► **To cite this version:**

Audrey de Céglié, Nadia Hassani. Les réseaux professionnels de leaders. Un nouvel outil de gestion des connaissances. Les Cahiers du numérique, 2018, 14 (1), pp.111 - 128. <10.3166/lcn.14.1.111-128>. <hal-03353726>

HAL Id: hal-03353726

<https://hal.science/hal-03353726v1>

Submitted on 13 Mar 2022

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.



HAL Authorization

Les réseaux professionnels de leaders: un nouvel outil de gestion des connaissances

AUDREY DE CEGLIE

MCF EN SIC

LABORATOIRE LERASS-CERIC

UNIVERSITE PAUL VALERY MONTPELLIER III - FRANCE

NADIA HASSANI

DOCTEURE EN SIC

LABORATOIRE LERASS-CERIC

UNIVERSITE PAUL VALERY MONTPELLIER III – FRANCE

1. Introduction

« Sur internet trois minutes sur quatre sont désormais consacrées aux réseaux sociaux » (Baudry & Morillon, 2013 : 251). Aujourd'hui les réseaux sociaux entendus comme « *un ensemble de personnes, organisations et autres entités sociales liées par un ensemble de relations sociales significatives* » (Williams & Gulati, 2007: 3) font partie intégrante de notre société et de nos organisations. Dans les entreprises, l'imposition des quotas de femmes leaders au sein des conseils d'administration a fait émerger de nombreux réseaux sociaux professionnels. Ceux-ci existants, de manière plus invisible chez les hommes depuis plusieurs années, ont pris en visibilité sur la toile.

Ces dispositifs de communication se sont multipliés tant de façon intra-organisationnelle, qu'extra organisationnelle. Dans cet article nous allons présenter la manière dont ces réseaux socio-professionnels peuvent être perçus comme des artefacts communicationnels constructeurs de connaissances. Pour nous, ils construisent des échanges spécifiques entre acteurs via des processus d'interaction et de communication, car ils sont « *un ensemble de nœuds socialement pertinents reliés par une ou plusieurs relations (..) fondées sur diverses affiliations comme la parenté, l'amitié et les liens affectifs, les expériences partagées et les loisirs, les intérêts communs* » (Tuten & Solomon, 2013 : 84). Ces réseaux sociaux professionnels, favorisent ainsi non seulement les relations sociales entre les membres, mais également les relations professionnelles, grâce à la mise en commun de valeurs partagées contribuant à construire et à faire passer des opinions plus marquées qu'une communication traditionnelle (De Ceglie, 2012). Ils se développent en parallèle des structures formelles de l'organisation correspondant « *à l'approche*

classique [des organisations], pour laquelle la structure est un instrument au service du groupe dirigeant. Elle porte sur le partage explicite des activités et des responsabilités et aboutit à la fixation d'attributs codifiés (organigramme...)» (Gilbert, 2008 : 40). Véritables structures informelles : « *résultante d'un ensemble d'interactions entre acteurs poursuivant leurs propres buts* » (Gilbert, 2008 : 40), ces nouveaux outils de communication deviennent des réservoirs de connaissances, car ils permettent aux individus membres du réseau de partager des valeurs et des connaissances communes. En nous intéressant aux réseaux professionnels en ligne, nous tenterons de montrer qu'ils sont des artéfacts communicationnels producteurs d'activité humaine et de connaissances partagées : d'intelligence collective.

2. Les réseaux professionnels : un outil de gestion des connaissances

En nous attachant aux travaux sur les “ Practices Based Studies” (Charreire-Petit & Huault, 2008 ; Gherardi, 2006 ; Gherardi, 2011) nous porterons notre attention sur la façon dont la connaissance se développe dans le flux des expériences quotidiennes et nous parlerons de « Knowing-in-practice » (Grosjean, 2013 : 59). Pour nous, la connaissance est un construit social qui s'élabore grâce aux interactions que les individus réalisent directement ou via un média comme les réseaux sociaux. La connaissance est la « capacité à agir en situation » (Grosjean, 2013 : 59). Cook & Brown (1999) distinguent la connaissance que nous possédons dans notre tête (knowledge) de celle liée au savoir-en-action, au connaître (Knowing) (Grosjean, 2013 : 59). Dans les réseaux sociaux, chaque individu membre arrive avec son propre « Knowledge » et c'est dans l'interaction avec les autres que sont « Knowing » s'enrichit : « *Les savoirs se modifient continuellement et « au fur et à mesure que les personnes ajustent leurs pratiques, leurs savoirs changent* » (Davel & Tremblay, 2011 : 59) » (Grosjean, 2013 : 59). Dans notre approche, nous nous attacherons comme Grosjean (2013) à la dimension communicationnelle des pratiques de réseaux. Nous tenterons d'observer les stratégies communicationnelles qui se mettent en place et les modes de savoirs qu'elles véhiculent. Dans la continuité des approches communicationnelles des organisations, la communication est pour nous « *un processus organisant montrant en quoi les processus communicationnels [via les réseaux*

sociaux professionnels] participent à la création d'une collectivité en organisation (Putman & Nicoreta, 2009)» (Grosjean, 2013 : 60). Cette approche constitutive de l'organisation (Cooren & Robichaud, 2011 ; Coreen & al. 2011), regarde l'organisation comme un construit collectif émanant des interactions des membres entre eux et avec des entités non humaines : les artefacts (ici les réseaux professionnels) (Grosjean, 2013 : 60). Par cette approche, nous observerons comment les stratégies de communication se construisent en cours d'actions et comment les rapports sociaux et les savoirs communs émergent. En nous attachant plus au « Knowing », nous mettrons l'accent sur le processus de production des connaissances à travers la pratique des réseaux : « la connaissance est vue non pas comme un dispositif stable mais comme un accomplissement continu à travers le réseau » (Grosjean, 2013 : 60). Ces connaissances échangées, partagées et élaborées aident les membres à créer, à élargir, à consolider le relationnel (Larroche, 2010) par le partage de valeurs et de savoirs communs. Par ce relationnel et les discours associés, les réseaux construisent un ensemble de contraintes et de stratégies de communication ; voire même des nouvelles formes de management. A travers ces réseaux les individus agissent par et à travers leurs interactions et constituent selon nous des savoirs qu'ils négocient, structurent et partagent (Grosjean, 2013 : 63). C'est à travers les processus de communication qu'ils mettent en place que l'organisé et les savoirs se constituent (Bisel, 2010), notamment par les dimensions langagières. Les réseaux sont des outils de communication produisant une activité collective, c'est-à-dire une activité distribuée entre plusieurs personnes et gérée à travers leurs interactions (Sperber, 2001). Lorsqu'on décide d'analyser les réseaux sociaux professionnels comme un processus de production d'information et de communication, il faut l'étudier comme un système en interaction avec l'environnement qui l'entoure. Les réseaux de leaders sont avant tout une organisation d'individus, au-delà de laquelle, chaque acteur agit en fonction de sa situation et de ses intérêts dans l'objectif de réaliser l'action collective que représente la recherche d'informations, la réalisation de projets, l'échanges... (De Ceglie, 2007). Par l'observation de terrain que nous avons réalisée, nous avons pu comprendre et c'est ce que nous montrons dans cet article, que pour appréhender ce système il faut aller au-delà de la dichotomie classique de l'organisation et de l'environnement (Bourgeois, 1984 ; Sandelands & Drazin, 1989) pour s'intéresser à l'action collective en réseau dans le processus de production de l'information (De Ceglie, 2007). Pour définir l'activité collective, nous nous référons à une formulation inspirée de Leplat (1993) : « il y a une activité collective chaque fois que l'exécution d'une tâche entraîne l'intervention coordonnée de plusieurs opérateurs. « Entraîne » : il s'agit d'une activité effective. « Coordinée » : les opérations sont en interaction, c'est-à-dire que leurs activités dépendent les unes des autres. Une activité collective n'est pas une collection d'activités individuelles sur des tâches

indépendantes mais une activité où des opérateurs réalisent conjointement la même tâche, dans un même lieu, ou éventuellement dans un lieu différent » (Leplat, 1993 : 10). Dans sa conception du travail collectif, cet auteur avance deux aspects : d'une part, les acteurs impliqués dans la même tâche de travail se partagent le même but et les mêmes conditions de travail ; d'autre part, leurs activités sont interdépendantes (De Ceglie, 2007). Dans les réseaux, les individus partagent la même tâche de participation et de diffusion d'information au sein du réseau ; d'autre part ils utilisent les informations et les connaissances acquises dans leur travail quotidien. Pour cela les acteurs engagés dans le travail collectif doivent être mutuellement dépendants les uns des autres (Leplat, 1993). L'activité est perçue comme « *une totalité complexe organisée. La totalité renvoie au caractère non décomposable de l'activité. La complexité de l'activité renvoie à la multiplicité de ces déterminants qui interagissent de manière dynamique. Les modes de l'activité sont définis par diverses entités, intrinsèques et extrinsèques, qui opèrent à des niveaux variés (l'organisation, les acteurs, les objets, le contexte, la culture) : elles sont en retour « modelées » par l'activité* » (Salembier & Pavard, 2004, p. 88). Les réseaux en tant que dispositif d'interaction et de médiation contribuent à créer cette coopération entre les acteurs. L'action collective est donc une action organisée, c'est-à-dire naturellement structurée autour d'un certain mode d'organisation (Friedberg, 1993) ou de problématiques. Dans ces conditions l'action collective doit être considérée comme constituée d'un certain nombre de déterminants culturels (De Ceglie, 2007). L'activité collective peut donc être entendue, comme la prise en compte « *à la fois de la structuration du champ de l'action et de la contribution du jeu des acteurs à cette structure* » (Lecat & Jobert, 1980 : 1129). Notre recherche s'attache à la compréhension des comportements humains et à leurs interactions dans un contexte d'action (Friedberg, 1993). De ce fait, l'analyse systémique d'une organisation comme les réseaux sociaux professionnels de leaders, nous enseigne que l'action est collective par nature (Crozier & Friedberg, 1977), que cette action ne peut prendre corps et effet, sans un minimum de règles d'organisation (Friedberg, 1993), dans un contexte qui n'est jamais neutre, au mieux (perçu) favorable, au pire défavorable (Pfeffer & Salancik, 1978). Dans cette structure l'acteur sera perçu comme celui qui agit (Grawitz, 1991) dans un lieu, ici un système de communication réseau, pouvant être un individu ou un groupe, voire une institution, auquel un rôle est assigné pour la réalisation d'un but supposé commun (De Ceglie, 2007). Nous réalisons dès lors que l'action stratégique de participation commune au réseau n'est pas un simple exercice stimuli-réponses, mais un processus complexe reposant sur des activités de perception, d'interprétation et d'apprentissage (Daft & Weick, 1984), de partage et finalement de représentations sociales (Schwenk, 1989). La recherche d'information et la construction de connaissances communes résultent d'un processus de construction élaboré à travers les diverses

interactions et médiations entre les acteurs via le réseau. Cette co-construction de connaissances par les multiples acteurs a pour objectif de donner leur représentation de la réalité qu'ils ont rencontrée sur le terrain, à un moment donné, de leur expérience professionnelle (De Ceglie, 2007). Cette connaissance n'est pas forcément une vérité absolue, elle essaie du moins d'être le fruit d'une véracité de l'information. Elle est une valeur commune à un moment « t » de l'histoire perçue par un groupe d'individus (De Ceglie, 2007). L'activité coopérative est comprise comme « constituée par l'interdépendance d'acteurs multiples qui interagissent en changeant l'état d'un champ de travail commun » (Schmidt & Simone, 1996 : 158). La coordination de la tâche d'un individu ou d'un collectif se définit par son but, c'est-à-dire le résultat final à atteindre, et par les conditions de travail dans lesquelles elle doit être exécutée, conditions qui concernent les états, les opérations et les procédures (Barthe & Quéinnec, 1999). Ces différents critères permettent de déterminer si les tâches des individus sont définies par l'encadrement organisationnel ou par l'individu lui-même au cours de son action (De Ceglie, 2007). Dans notre recherche, le but commun est la participation à un collectif et l'élaboration d'information et de connaissances partagées, via des processus de médiation et non pas uniquement de médiatisation.

3. Les réseaux professionnels : des artefacts producteurs d'intelligence collective

Les réseaux professionnels de leaders vont au delà des processus de médiatisation et sont des processus de médiation : « *Les processus de médiatisation et de médiation – portant respectivement sur le contenu et la relation – sont constitutifs de tout dispositif de communication* » (De Ceglie, 2007 : 107), comme c'est le cas d'une transmission d'information et de valeur par les réseaux. Cette conception du passage de la notion d'interactivité à celle d'interaction permet de prendre en considération la perception de l'information par les membres du réseaux et non uniquement sa production (De ceglie, 2007). Cette opposition interactivité technique/interaction humaine, peut être mise en parallèle avec le couple médiatisation technique/médiation humaine (Linard, 1996 : 250). En réaction à une vision anthropomorphique des dispositifs interactifs, l'interaction peut

être entendue comme une interrelation entre des personnes et non pas comme une interaction homme-machine (Rézeau, 2001). Ainsi, quel que soit le degré d'implication de l'humain dans la machine, l'interactivité reste toujours de l'ordre technique comme l'expriment en terme moins catégorique Demaizière et Dubuisson : « *La véritable interactivité [...] tend vers un véritable échange bidirectionnel entre l'humain et la machine. [...]* » (Demaizière & Dubuisson, 1992 : 37). Dans notre recherche, nous entendons l'interactivité comme cette capacité qu'a le réseau social de médiatiser l'information. Elle permet de mettre en relation les divers acteurs du système, en s'attachant particulièrement à la capacité de transmission de l'information. L'interactivité montre que cette dernière est possible également, grâce aux interactions entre les acteurs (De Ceglie, 2007). Ces interactions sont nécessaires pour construire cette information, ces valeurs et ces connaissances. L'interactionnisme est alors entendu dans notre article comme conjuguant l'interaction des facteurs externes et des facteurs internes et l'interaction sociale des processus de négociation et de sens (Chapelle, 2001 : 28). Le courant de l'interactionnisme se rapproche ainsi du concept de cognition située car « *c'est dans les interactions que les compétences individuelles se construisent et prennent sens. (...) Une des particularités de cette approche c'est que le contexte n'est pas conçu comme une « réalité » extérieure au sujet mais qu'il est constitutif de son activité psychologique* » (Weil-Barais, 1993 : 54-55). L'interactivité renvoie donc dans notre article au concept de médiatisation de l'information qui permet de transposer une information brute partagée sur le réseau en une connaissance construite par les membres, grâce au réseau. Cette transposition est réalisée par l'intermédiaire de processus de médiation, qui en amont comme en aval de l'interaction influencent le processus de communication stratégique et par voie de conséquence la

construction sociale de la réalité des membres. Ainsi, les réseaux sociaux professionnels peuvent être entendus comme des artefacts communicationnels car ils construisent une représentation de la réalité sociale à un moment de l'interaction. En partant d'une conception constructiviste selon laquelle les individus ont un apprentissage situé et une intelligence collective, les réseaux professionnels favorisent une interaction individu-tâche. Ils deviennent des dispositifs artificiels producteurs d'activité humaine (Amigues, :307), car ils amplifient « *les capacités de la pensée humaine et modifient la nature de la tâche que la personne doit réaliser* » (Amigues:307). Le terme artefact désigne des produits de l'activité humaine qui servent à penser et agir (Norman, 1993). Dans les réseaux professionnels, nous verrons que ces dispositifs de communication stimulent et déclenchent l'activité humaine et intellectuelle des membres. Par l'échange et le partage les individus passent d'une cognition individuelle à une cognition située et distribuée. Ils produisent un véritable réservoir de connaissances car ils associent la composante technique, symbolique et sociale de l'outil (Amigues, : 311). La composante technique désigne la fonctionnalité du réseau professionnel, la composante symbolique comprend l'inscription matérielle dans un espace de travail, la composante sociale représente « *l'organisation dialogique et réflexive qui se structure autour des artefacts pour montrer publiquement « comment et avec quoi on pense et on agit »* » (Amigues, 311). Les réseaux professionnels de leaders construisent des stratégies de communication, à travers les mots qu'ils utilisent et produisent des connaissances différentes reconnues par les membres de l'organisation. Pour cet article, nous allons vous présenter une étude portant sur l'analyse de contenu de divers réseaux de leaders et nous allons vous présenter les stratégies de communication qu'ils véhiculent. C'est ainsi que nous verrons, que

selon les contextes et les membres du réseau, les valeurs et les connaissances partagées ne sont pas identiques.

4. Un réservoir de connaissances : l'exemple de réseaux sociaux professionnels de leaders

Pour illustrer cet article, nous allons vous présenter une étude comparative menée sur deux réseaux sociaux : “Femmes entrepreneur” et “Entrepreneurs d'avenir”. « Femmes Entrepreneurs » est une association qui valorise des initiatives entrepreneuriales principalement portées par des femmes. Forte d'un réseau national, l'association organise des événements gratuits tout au long de l'année afin d'aider les entrepreneurs à construire et développer leurs projets. « Entrepreneurs d'avenir » veut promouvoir un nouveau modèle pour l'entreprise et la société où la compétitivité doit se conjuguer avec le respect de l'individu, de son bien être au travail, des normes éthiques, sociales et environnementales. Les entreprises d'avenir sont celles capables de générer un nouveau type de croissance fondé sur l'efficacité et la responsabilité, l'équité et la durabilité. La charte des Entrepreneurs d'avenir énonce leurs valeurs.

Figure 1. Site des femmes entrepreneures : <http://f-entrepreneurs.com/lundi-paradis/>

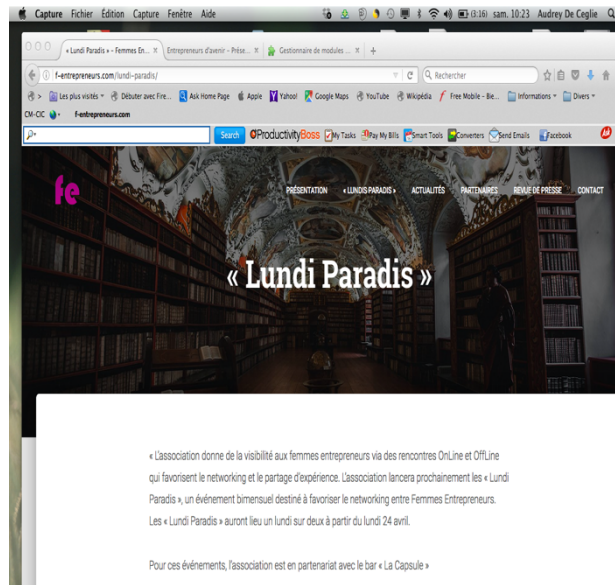
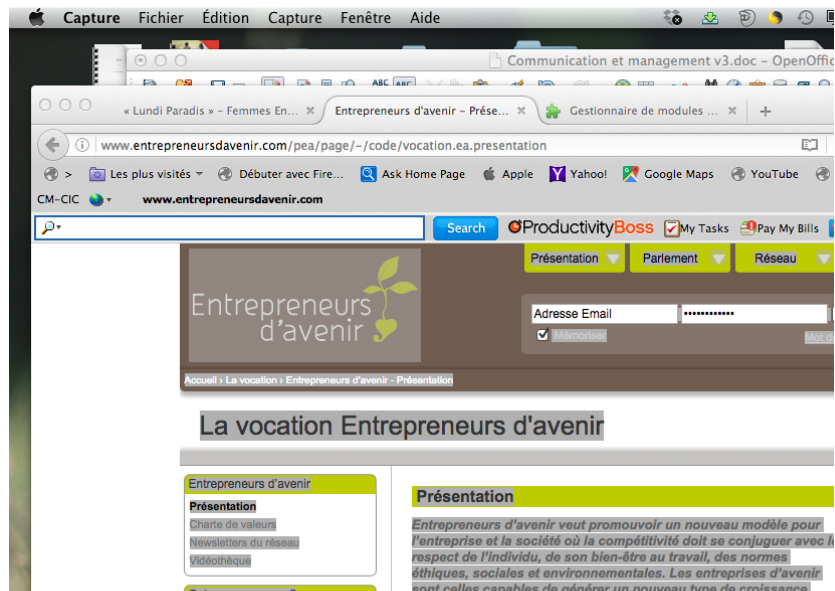


Figure 2. Site *Entrepreneurs d'avenir* : <http://www.entrepreneursdavenir.com/pea/page/-/code/vocation.ea.presentation>



A travers une analyse tropes des échanges menés sur leurs deux réseaux facebook nous allons essayer de montrer les stratégies de communication qui s'y développent, ainsi que les valeurs et connaissances qui s'en dégagent. Nous avons effectué deux analyses tropes sur les pages facebook des deux réseaux cités ci dessus. L'observation des sites ne permettaient pas de prendre en compte les échanges entre les différents acteurs.

Figure 3. Page facebook Femmes entrepreneurs



Figure 4. Page facebook Entrepreneur d'avenir



Figure 5. Thématiques traitées sur les deux réseaux

Femmes entrepreneurs

@femmes.entrepreneurs

Accueil

À propos

Photos

Avis

Mentions

J'aime

Évènements

Vidéos

Publications

Groupes

Instagram
feed

Créer une Page

J'aime déjà Déjà abonné(e) Partager ...

4.6 ★★★★★ 63 avis



Donnez votre avis



Dominique Grippon

★★★★★ · 4 février 2017

J'aime que le site soit réservé à la femme, je pense que dans le travail elle est au top !! L'époque où la femme restait à la maison pour ne s'occuper que des enfants et du ménage est révolue !! Vive les femmes !!



Yoann Pri

★★★★★ · 17 avril 2017

Hello tout le monde !! Juste un petit message pour vous faire connaître @Startupce. Il s'agit d'un comité d'entreprise pour les startups, freelancers et entrepreneurs !

En ce moment, il y a 10% de réduction sur l'adhésion avec le code "Hello2017" A partager !!

Voir tout

Vidéos



Entrepreneurs d'avenir

@EntrepreneursAvenir

Accueil

Publications

À propos

Photos

Avis

Mentions

J'aime

Vidéos

Dailymotion

Évènements

Créer une Page

J'aime S'abonner Partager ...



Entrepreneurs d'avenir

10 mai, 16:56 ·

Les Trophées du Leader responsable se dérouleront jeudi 1er juin au Pavillon Champs-Élysées à Paris. Cet événement organisé par Les Echos est l'occasion de récompenser les patrons les plus emblématiques d'un management responsable, au regard de leur engagement et de leurs bonnes pratiques en matière de développement durable. Un comité d'experts se réunira autour de Laurent GUEZ, Directeur délégué de la rédaction des Echos Business et Muriel JASOR, Rédactrice en chef des Echos Business, pour désigner les grands gagnants.

Pour plus d'informations, visitez le site dédié à l'événement : <https://www.lesechos-events.fr/.../les-trophees-du-leader-r.../>

Les Trophées du Leader Responsable 2017

Les Trophées du Leader Responsable 2017 - Les Echos Events - Les Echos Events est spécialisé dans l'organisation de conférence et séminaire événement à destination des cadres et des dirigeants d'entreprises et du secteur public. Les conférences ont pour objet de traiter des enjeux stratégiques d'un...

LESECHOS-EVENTS.FR

J'aime Commenter Partager

4

1 partage

R

Vidéo

Franç
Portu

Confi
Chois
Facel

Les premiers résultats montrent:

- Pour Femmes entrepreneurs:

L'analyse révèle une forte utilisation des univers de références liés aux termes femmes (57 fois), construction (51 fois) et Communication (21 fois). L'association femme et entrepreneur prime dans les analyses des 9 pages facebook du site, puisque le terme femme revient 54 fois et celui d'entrepreneur 51 fois. Les thématiques traitées par le réseau portent essentiellement sur la catégorie-socioprofessionnelle (Dirigeante), sur la particularité d'être une femme et sur l'importance des enfants. Les principales relations reposent sur celles entre d'être une femme et d'être entrepreneur. Les interactions reposent sur des remarques concernant soit un article sur le thème soit sur des conseils à propos d'un projet personnel. Les valeurs échangées entre les membres sont essentiellement sur le projet d'entreprendre en étant une femme et le lien étroit avec la famille et les enfants. Ces femmes s'entraident par des conseils pratiques et se motivent en s'encourageant dans leur démarche individuelle. Elles se construisent par les articles qu'elles mettent en ligne une connaissance commune sur la thématique d'être entrepreneur, mais surtout d'être une femme. Les termes répétés à de nombreuses reprises révèlent une stratégie de communication fortement féminine voir chez certaines très féministe. Les principales valeurs portent sur un désir de partage des expériences et une volonté "d'être" entrepreneur et "d'avoir" une reconnaissance sociale. Les interactions présentent un désir de construction de savoir et de valeurs dans un but d'entraide pour se lancer dans cette voie. Les membres partagent des articles mais les commentent en fonction de leur propre expérience.

- Entrepreneur d'avenir

Contrairement au site précédent les membres diffusent juste de l'information et ne partagent pas leur expérience. Il y a peu de commentaire des membres. Les termes utilisés portent principalement sur le temps (15 fois) et la construction

(11 fois). Le terme entrepreneur arrive onze fois dans les 3 pages observées. Les thématiques abordées sont les personnes & les groupes (37 fois) et la communication et les médias (36 fois). Les relations se centrent sur le fait d'être entrepreneur et de proposer des projets d'avenir. Les membres présentent des projets qu'ils considèrent comme intéressants et les autres interagissent juste en disant "j'aime". Il n'y a pas de commentaires ni de retours d'expériences. Les principales valeurs portent sur "avoir" de l'information et non pas sur de l'échange. Ils partagent de l'information, mais ne construisent pas collectivement de la connaissance.

Ces deux analyses révèlent que les réseaux sociaux professionnels sont des artefacts communicationnels constructeurs d'informations et de connaissances partagées. Certains comme celui des "femmes entrepreneurs" se révèlent être de véritables réservoirs de connaissances, où cette dernière est construite dans l'échange et l'interaction. D'autres comme celui des "entrepreneur d'avenir" sont de simple diffuseur d'information. Notre objectif était de montrer que les réseaux professionnels pouvaient être des outils de gestion des connaissances, notamment pour les managers. Cette première analyse permet de révéler que cela dépend du réseau et donc du système artefactuel qu'il constitue. En effet, selon le contexte, les membres, l'outil, ... les interactions et les médiations construisent des éléments différents. Entre simple diffuseur d'information ou réel constructeur de connaissances et de valeurs, les réseaux sociaux professionnels doivent être étudiés dans leur complexité. Ils sont bien pour nous des systèmes artefactuels de communication, car ils construisent à un moment donné une représentation de la réalité.

5. Conclusion

L'analyse de deux réseaux a permis de montrer que les interactions mises en place relèvent d'un système complexe établi à un moment donné, par un groupe d'individus. Les réseaux sociaux professionnels comme par exemple ici facebook semblent être des outils de médiation intéressants, car ils présentent des implications différentes selon les membres. Les interactions et les informations qui s'y développent, peuvent être des outils pour le management des individus. Si certains restent de simple diffuseur d'information professionnelle, d'autres semblent être des lieux d'échange où se construit un espace collaboratif producteur de connaissances. Cependant ils ne paraissent être qu'une partie visible de l'iceberg. Selon nous une observation plus poussée en immersion pourrait largement compléter les résultats que nous vous avons présentés ici.

Bibliographie non numérotée et références

Baudry, G., Morillon, L., (2013). « "Manager" la "communauté" des réseaux sociaux ? ». In Colloque international Org&Co : Communications organisationnelles et management en contexte numérique généralisé (Nice, 3-5 octobre), 251-259.

Bisel, R.S. (2010). A Communicative Ontology of Organization ? A description , History and Critique of CCO Theory of organization Sciences. *Management communication Quaterly*, 24 (1), 124-131.

De Ceglie, A. 2012. Political Women's networks: can they be a new political communication tool. 5th EUPRERA Spring Symposium: Web 2.0 in Governemental and NGO Communication in Europe, 17-18.02.2012, MHMK, Berlin.

De Ceglie, A. 2013. Gendered Communicology in the digital documents: the example of women's networks business managers. DOCAM'13, University of Tromso, 19-22.09.2013, Norway.

Charreire-Petits, S.C. Huault, I. (2008). From Practice based Knowledge to the practice of research : Revisiting Constructivist Research works on knowledge. *Management Learning*, 39 (1), 73-91.

Cooren, F. & Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. In, S. Grojean & L. Bonneviulle (dir.), *Communication*

organisationnelle : approche processus et enjeux, 139-173. Montréal : Chenelière.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P. & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization : An Overview and Introduction to the special Issue, *Organization Studies*, 32(0), 1149-1170.

COOK, S.D.N., BROWN, J.S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.

Davel, E. & Tremblay, D.G. (2011). Formation et apprentissage organisationnel. La vitalité de la pratique. Sainte-Foy : Presse de l'université du Québec.

Gherardi, S. (2011). Organizational Learning : the sociology of practice. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (dir.), *Handbook of Organizational learning, knowledge management* (43-65). Oxford : Blackwell Publishing

Gherardi, S. (2006). Organizational Knowledge. The texture of workplace learning. Oxford : Blackwell Publishing

Gilbert, P. 2008. « Apprendre dans les réorganisations : une perspective communicationnelle », *Communication & Organisation*, [en ligne] 33, 40-48 : consulté le 30 mai 2015, URL : "<http://communicationorganisation.revue.org/435>

Larroche V., 2010, « L'incidence des réseaux sociaux sur la stratégie de visibilité numérique des recruteurs et des candidats en communication », [en ligne] : consulté le 30 mai 2015 "<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00610036>, consulté le 25/06/2013].

Tuten, T.L. & Solomon, M.R. (2013). Social Media Marketing. Upper Saddle River, NJ : Pearson.

Grojean, S. (2013). Interagir pour savoir et s'organiser une analyse des « savoir en action » produit lors d'une réunion. *Sciences de la société*, 88, 59-81.

Putnam, L.L. & Nicoreta, A.M. (dir.). (2009). *Building Theories of Organization. The constitutive Role of Communicatio*. New York : Routledge.