



HAL
open science

Platformisation des métiers de la communication

Salma El Bourkadi, Julien Pierre, Camille Alloing

► **To cite this version:**

Salma El Bourkadi, Julien Pierre, Camille Alloing. Platformisation des métiers de la communication : Formation, collaboration, organisation, résistances. Communication & professionnalisation, 2023. hal-03953226

HAL Id: hal-03953226

<https://hal.science/hal-03953226>

Submitted on 23 Jan 2023

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.

Plateformisation des métiers de la communication

Formation, collaboration, organisation, résistances

La revue *Communication & Professionnalisation* souhaite présenter des travaux relatifs aux mutations des métiers de la communication dans un contexte de recours généralisé aux plateformes numériques dans les pratiques professionnelles et les transitions organisationnelles. Ce phénomène, appelé « plateformisation » (Acar et al., 2021.), peut être défini comme un processus technique (Helmond, 2015) et organisationnel majeur au sein de l'économie numérique visant à prescrire des appariements entre une offre – relevant de la multitude – et une demande – relevant de l'individualisation des pratiques (Benghozi & Paris, 2014). L'un des effets de bord de cette plateformisation est également de permettre, voire enjoindre à, de nouvelles formes de travail collaboratif (Mabi & Zacklad, 2021). Les GAFAM, grandes plateformes-entreprises à l'origine de cette économie d'intermédiation numérique, regroupent plusieurs industries (divertissement, connaissance, publicité, *crowdworking*, matériels informatiques, etc.) et proposent des services informationnels et communicationnels (stockage, synchronisation, externalisation, web 2.0, web 3.0, intelligence artificielle, métavers, etc.) incontournables aujourd'hui pour le fonctionnement des organisations.

Dans cette conjoncture, les métiers de la communication, classiques ou émergents, subissent une évolution constante imposant aux professionnels de nouveaux apprentissages et compétences (Alloing et al., 2021; Bouillon, 2015 ; Deighton, 2017 ; Kondratov, 2018 ; Venkatasawmy, 2018). Dans le secteur des industries culturelles, où nous situons une partie de ces métiers de la communication, de nouveaux phénomènes de déprofessionnalisation et de reprofessionnalisation apparaissent. Les plateformes imposent de fait un certain nombre de logiques de production et de consommation, dont la perception et l'emprise diffèrent en fonction du degré de dépendance économique des usagers professionnels (Schor & Attwood-Charles, 2017). Ainsi le communicateur ou la communicatrice peut tout aussi bien se sentir subordonné.e à un management algorithmique quand il soumet son travail au régime d'évaluation des plateformes (Bucher et al., 2021), tout en disposant d'un sentiment d'accomplissement quand les fonctionnalités des plateformes l'accompagnent dans la conduite de ses activités. Dans les deux cas, de nouvelles reconfigurations des métiers de la communication émergent et donnent lieu à des processus de transformation complexe (Coutant & Domenget, 2016 ; Baillargeon, 2019). Comme le souligne Bullich (2021), si la plateforme est « la manifestation d'une logique organisatrice de la communication médiatisée » (p. 49), il convient dorénavant d'interroger son opérativité, notamment auprès de ceux qui font métier de produire des contenus pour ces plateformes (médias sociaux¹) ou grâce à ces plateformes (places de marché des compétences et des contenus²).

¹ Parmi lesquels on peut citer *Facebook* et *Instagram* (Meta), *LinkedIn*, *Twitter*, *TikTok*, *YouTube*, *Pinterest*, *Tumblr*, *Snap*, *Patreon*, etc.

² Parmi lesquels on peut citer *LinkedIn*, *Welcome to the Jungle*, *Codeur.com* et *Rédacteur.com*, *Creads*, *Pige.Quebec*, *Simpli.be*, *Graphiste.com*, *Fiverr*, *Behance*, *99design*, *Scribeur*, *TextBroker*, etc.

La revue adéjà accueilli des travaux permettant d'appréhender ce sujet, parmi ceux-ci nous pouvons citer ceux de Domenget & Sire (2016) qui s'intéressent au référenceur, signalant une injonction à renouveler sans cesse ses compétences au regard des changements opérés par Google comme le montre aussi l'étude de Peirot et Roginsky (2019) et d'Alloing (2022) sur la mesure et l'évaluation. Ces injonctions se retrouvent par exemple chez les gestionnaires de communauté en ligne (Alloing & Pierre, 2019), où les compétences professionnelles s'évaluent à l'aune des métriques obtenues sur les publications. Quelques années après, les plateformes ont-elles stabilisé le socle de compétences qu'elles requièrent ou la nécessité d'une réadaptation permanente se fait-elle toujours sentir ? En plus des modérateurs de contenus (Leveneur & Pélissier, 2020), de nouveaux métiers apparaissent-ils avec les plateformes, comme l'évoquait Larroche (2015) ? Et avec eux des « trajectoires atypiques » (Baillargeon & Coutant, 2018) et des « compétences hybrides » (Anciaux et al., 2018) ? Comment les discours d'accompagnement (Grignon, 2015) participent-ils d'une opérativité, notamment quand ils s'adressent aux professionnels ? Dans quelle mesure cadrent-ils les carrières, les compétences, la pratique quotidienne du métier de ceux qui travaillent (ou veulent travailler) pour et par les plateformes ? Les communicateurs se dotent-ils également d'une charte éthique quand ils accompagnent leurs clients sur les médias, ou quand ils mettent au travail leurs abonnés (Coutant et al., 2017) ? Les offres de formation actuelles ont-elles réussi à faire le pont entre savoirs procéduraux et approches critiques (Alemanno, 2015 ; Morillon et al., 2018) ? La question de la transition numérique des organisations, pour laquelle les communicateurs comme d'autres professionnels mobilisent largement les services des plateformes, peut-elle être uniquement appréhendée sous le prisme de l'innovation collaborative comme l'étudie Zacklad (2020) ?

Autant de questions que souhaite aujourd'hui agencer Communication & Professionnalisation, avec une attention particulière sur ce que les plateformes font aux pratiques des praticiens de la communication, et inversement. L'emprise des plateformes numériques dans la communication numérique, déjà largement appréhendée dans ces publications, a-t-elle encore plus exacerbée les tensions signalées ? Au-delà des professionnels de la communication numérique, des gestionnaires de communautés aux "growth hackers", cette plateformes a-t-elle aussi une incidence sur l'ensemble de la profession (relations presse, communication interne, etc.) ? Enfin, cette plateformes peut être envisagée selon ce qu'elle produit sur les corps et dans l'intimité même des travailleurs : des risques psycho-sociaux liés à l'hyperconnexion, à la joignabilité permanente (Carayol et al., 2017) en passant par l'épuisement professionnel, elle peut donner lieu à des résistances, et des tactiques d'évitement individuelles et collectives porteuses de changement (El Bourkadi, 2022).

Axes de l'appel

Nous proposons ainsi d'orienter les propositions d'articles autour des quatre axes suivants.

Axe 1 – Se préparer à travailler *pour* les plateformes : enjeux de formation

Selon les traditions nationales ou corporatives, l'accès aux métiers de la communication est légitimé par l'obtention des diplômes (depuis l'institutionnalisation des métiers dans ce domaine), par les expériences professionnelles ou par la disposition d'un réseau relationnel. Or, la montée des plateformes de mise en relation entre des prestataires d'édition, de rédaction, de gestion des réseaux sociaux, ou encore des experts des algorithmes publicitaires donne lieu à un mouvement de dé-professionnalisation et re-professionnalisation dans les métiers de la communication, requérant de se former autrement, se valoriser autrement, collaborer autrement. Comment cette mutation de la professionnalisation est-elle vécue par les nouveaux entrants ? Dans la perspective d'une formation tout au long de la vie, comment est-elle aussi vécue par des professionnels plus âgés par exemple, ou plus éloignés du numérique, qui doivent réactualiser leurs compétences ou être en mesure d'évaluer celles présentées par les candidats ?

Comment les universités et les écoles s'emparent-elles de ces enjeux ? Alors que l'enseignement tend à se transformer en formation en raison de l'emphase mise sur des socles de compétences (Duffy & Ney, 2015), quel arbitrage est opéré entre l'acquisition de savoirs procéduraux – requis par le marché – et l'élaboration d'une pensée critique réflexive – requise par l'ethos du communicateur ? Une autre mutation étant liée à la personnalisation des parcours, dans quelle mesure les établissements ne deviennent-ils pas eux aussi des plateformes (Taylor, 2017) ?

À l'inverse, comment les principales plateformes (celles des groupes Meta ou Alphabet), à l'initiative de ces compétences, prennent-elles en main le marché de la formation (parfois en partenariat avec des universités) ?

Axe 2 – Travailler *avec* des places de marché : enjeux de collaboration

Ces compétences nouvellement acquises ne garantissent pas un contrat de travail pérenne (si tant est que ce modèle soit toujours privilégié). L'entrée sur le marché du travail impose dorénavant une mise en récit éditorialisée sur ces plateformes (ex. LinkedIn) du parcours de formation et de profession : celles et ceux qui travaillent dans la communication sont-ils mieux outillés sur ces plateformes de mise en relation professionnelle ? Le recours à la pige et à l'externalisation des tâches a multiplié les opportunités, et ce faisant le caractère compétitif, sur le marché des compétences, d'autant plus ouvert aujourd'hui à l'international. De nouveaux entrants peuvent ainsi tenter leur chance sur le marché francophone. Ces sujets sont encore peu étudiés, pourtant des questions demeurent : quels arbitrages font alors les professionnels, jeunes ou moins jeunes, entre la valorisation/marchandisation de leurs savoirs procéduraux, celle de leurs compétences managériales, de leur créativité, de leurs performances passées, etc. ? Comment élaborent-ils une offre de services, une tarification, un calendrier de production ?

Comment les places de marché se rendent-elles visibles auprès des candidats, surtout quand elles se positionnent sur des niches de compétences (micro-rédactionnels par exemple) ? Quels dispositifs d'accompagnement proposent-elles aux candidats, mais également aux recruteurs, voire aux centres de formation (comme ce qu'on peut observer sur des sites d'intermédiation ou de contenus destinés aux professionnels³) ? Ces phénomènes sont récents, et cet appel est ainsi un moyen de combler la littérature sur des pratiques émergentes.

³ Welcome to the jungle (<https://www.welcometothejungle.com/fr>), J'ai un pote dans la comm' (<https://jai-un-pote-dans-la.com/ecoles/>), le Blog du modérateur (<https://www.blogdumoderateur.com/>), Journal d'un CM (<https://www.journalducm.com/formations-emplois/>), etc..

Enfin, si les professionnels et les professionnelles de la communication en viennent à se platformiser pour travailler avec les plateformes, comment les responsables du recrutement ou leurs mandataires s'organisent-ils ? Qu'implique de travailler aujourd'hui majoritairement avec des acteurs professionnels externalisés, dont le contrat et les livrables transitent par d'autres plateformes ? Une nouvelle organisation interne est-elle rendue nécessaire par de nouvelles incertitudes (sur le respect des délais, la qualité des rendus, la confidentialité des données stratégiques), de nouvelles possibilités de négociation et de contractualisation, ou par le souhait de fidéliser la relation avec ces nouveaux prestataires ?

Axe 3 – Travailler *comme* une plateforme : enjeux d'organisation

À l'intérieur des agences et des services de communication, la platformisation est-elle également observable ? Si l'externalisation et le recours à des places de marché peuvent amener de nouveaux processus de gestion des ressources humaines, de manière plus générale la gestion du projet de communication est-elle affectée dès lors que la stratégie sous-jacente au projet englobe une utilisation des médias sociaux ? L'organisation même de l'équipe en vient-elle à se trouver "platformiser", entre le double recours à des consultants internes, à qui sont confiés par exemple des expertises par format ("consultant junior infolettre", podcast, blog, communauté, etc.) et à des chefs de projet polyvalents ? Dans quelle mesure cette platformisation en vient-elle à ré-agencer les frontières entre les métiers de la communication ? Au-delà des compétences, en termes de posture, ou d'éthos, qu'implique dorénavant de manager son équipe comme une plateforme ? N'y a-t-il pas un risque, en intégrant le modèle de la plateforme, à ce que toute stratégie de communication ne prenne aussi le pli de ce modèle (la communication externe devenant plateforme de marques et la communication interne devenant une plateforme de contenus) ?

Si l'on situe ces usages de la plateforme à l'intérieur des lieux de travail, entre le travail de "desk" et la salle de réunion – dorénavant hybride –, des réagencements sont-ils là aussi observables ? En réorganisant l'espace de travail par « plateaux », l'activité en devient-elle platformisée ? Quels effets de bord sont produits alors par ces nouvelles architectures, entre gestion des notifications, du télétravail, et des incivilités ? Comment cela affecte-t-il le quotidien des professionnels ?

En poussant encore plus loin le regard, cette fois à l'intérieur des postes de travail, en quoi la gestion des activités par des outils platformisés (comme Slack, Trello, Teams, etc.) en vient-elle à son tour à platformiser le travailleur, son activité et ses productions ? Entre les écrans, les appareils, les notifications et les affects numériques, comment le corps du communicant est-il affecté par la plateforme ?

Axe 4 – Travailler *contre* les plateformes : enjeux de résistances

L'ubérisation est un terme employé pour décrire au sein de la plateformes, un mouvement régressif dans la protection de la santé au travail à travers des conditions précaires de réalisation des tâches et un management algorithmique dépourvoyant le travail d'un sens. Si ce phénomène a émergé dans le transport de personnes, son développement ne cesse de s'étaler à d'autres domaines et secteurs d'activité. Dans ce sens, les métiers de la communication n'échappent pas à ce modèle économique, qui en revendiquant une nouvelle forme de travail flexible et accessible, bouleverse la construction sociale et symbolique des groupes professionnels et effrite les normes juridiques qui les structurent et protègent. Cette situation génère des résistances individuelles ou collectives opposées aux logiques capitalistes qui organisent les plateformes numériques comme la gouvernance centralisée peu soumise aux réglementations juridiques, et le manque de transparence et d'éthique lié aux données personnelles. Ces résistances émergent ainsi lorsque les standards techniques, les règles, ou encore les contraintes d'usage deviennent ce qui guide l'action, les pratiques voire les rythmes biologiques. Existe-t-il aujourd'hui des indices permettant d'observer l'arrivée de l'ubérisation dans le domaine de la communication ? Quels nouveaux enjeux de santé au travail peut-on alors étudier dans le cas des communicateurs qui recourent à ces plateformes pour travailler ? Les résistances individuelles et collectives de ces professionnels peuvent-elles donner lieu à des changements alternatifs comme l'annonce le mouvement du coopérativisme de plateformes ? Entre tactiques et bricolages, comment détourner ou contourner les règles et contraintes des plateformes ? Et quel dialogue social établir entre plateformes, communicants et autorités ?

Au regard d'une diversité que promettaient les plateformes, et plus encore leurs alternatives, une même diversité est attendue dans les propositions d'article : diversité des terrains et des aires culturelles, diversité des méthodes, des approches et des épistémologies, diversité des disciplines, tant que le regard est situé, empirique, et critique.

Calendrier

- Réception des intentions : 31 mars 2023
- Articles complets : 15 juillet 2023
- Retour aux auteurs : 1^{er} octobre 2023
- Articles finaux : 1^{er} novembre 2023
- Publication : janvier-février 2024

Intentions à proposition

Nous vous invitons, dans un premier temps, à proposer une intention à soumettre d'ici le 31 mars 2023, via le site internet de la revue <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/about/submissions> ou par courriel aux trois coordinateurs scientifiques. Les intentions feront entre 1200 et 1500 mots (bibliographie non comprise). Elles présenteront le titre, l'axe dans lequel s'insère de façon préférentielle cette proposition, la problématique, la méthodologie adoptée, le cas échéant, et l'argumentaire qui sera développé.

Sous réserve d'un retour favorable sur ces intentions, les auteurs et autrices devront par la suite soumettre une première version de leur article complet au plus tard le 15 juin 2023, en suivant les normes de la revue sur son site : <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/about/submissions>.

Coordination scientifique

- Julien Pierre, professeur adjoint, Département de communication de l'Université de Sherbrooke - julien.pierre@usherbrooke.ca
- Salma El Bourkadi, docteure en Sciences de l'information et de la communication, laboratoire Dicen-IdF - laboratoire LabSic de l'Université Sorbonne Paris Nord - salma.elbourkadi@univ-paris13.fr
- Camille Alloing, professeur agrégé de communication, Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal - alloing.camille@uqam.ca

À propos de Communication & Professionnalisation

Communication & Professionnalisation est une revue scientifique reconnue du domaine des SIC (71e section du CNU, CPdirsic, SFSIC). Elle fonctionne sur le mode de la publication continue : plusieurs dossiers thématiques sont ouverts simultanément sur le site de la revue, et les articles soumis et acceptés pour publication dans ces dossiers sont publiés un à un sur le site, au moment de leur finalisation, sans attendre que l'ensemble du dossier soit prêt à être publié. La revue est également intéressée à des propositions hors thématique.

Communication & professionnalisation publie des travaux entourant les différentes dynamiques de la professionnalisation des communicateurs (communicant). Ces dynamiques peuvent être abordées selon différentes perspectives (sociologiques, éthiques, déontologiques, critiques, économiques, organisationnelles), mais également au travers des différentes pratiques professionnelles (communication interne, communication marketing, relations publiques, communication numérique, communication médiatique, communication politique, management de la communication).

À propos du RESIPROC

Le réseau international sur la professionnalisation des communicateurs (RESIPROC) a pour objectif d'associer des professionnels de la communication, qu'ils viennent du monde de l'entreprise ou de l'enseignement et de la recherche, dans un projet d'étude de la professionnalisation aux métiers et fonctions de la communication. Regroupant chercheurs et praticiens issus de plusieurs pays de la Francophonie, le RESIPROC a été constitué afin de comprendre les évolutions des pratiques en communication, d'interroger le rôle des formations universitaires en communication, de renforcer le dialogue entre les communautés professionnelles et universitaires et, in fine, de définir ce qu'il faut entendre par professionnalisation en et de la communication.

Bibliographie

Acar M., Paul E., Pereira Coehlo, G. (2021). « Penser la plateforme », *Effeillage*, Vol. 10 (1), 28-29.

Alemanno S. (2015). *Communication Organisationnelle, Management et Numérique*. Paris, Editions L'Harmattan.

Alloing, C., Cossette, S., & Germain, S. (2021). Faire face aux plateformes. La communication numérique entre tactiques et dépendances. *Questions de communication*, 40.

<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.26730>

Alloing, C., & Pierre, J. (2019). Une approche praxéologique des métriques numériques : Mesurer le community management pour quoi faire? *Communication & professionnalisation*, 9, 85-108.

Alloing C. (2022). *Évaluer la communication des organisations*. Presses de l'Université du Québec.

Anciaux A., Carbasse R., Millette J., Gobeil A-S. (2018). « Liberté et précarité comme nouvelles valeurs ? ». *Communication & Professionnalisation*, Vol. 7.

<https://doi.org/10.14428/rcompro.v0i7.18313>

Baillargeon D., Coutant A. (2018). « Atypies, hybridités et temporalités dans les métiers de la communication ». *Communication & Professionnalisation*, Vol. 7.

<https://doi.org/10.14428/rcompro.v7i1.18153>

Baillargeon D. (2019). Recension des écrits scientifiques sur les tendances, dynamiques de marché et enjeux de formation en communication marketing (p. 44) [Rapport de recherche]. Montréal: Association des agences de communication créative (A2C). Consulté à l'adresse Association des agences de communication créative (A2C).

https://www.researchgate.net/publication/338491192_Recension_des_ecrits_scientifiques_sur_les_tendances_dynamiques_de_marche_et_enjeux_de_formation_en_communication_marketing

Benghozi P.-J., Paris T. (2014). « L'économie culturelle à l'heure du numérique : une révolution de l'intermédiation », pp. 175-188, in : Jeanpierre L., Roueff O., dirs, *La Culture et ses intermédiaires. Dans les arts, le numérique et les industries créatives*, Paris, Archives contemporaines.

Bouillon, J-L. (2015), « Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les "compétences numériques" face à la modélisation », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Vol. 16 (1), 89-103.

Bucher, E.L.; Schou, P.K.; Waldkirch, M. (2021), « Pacifying the algorithm—Anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy », *Organization*, Vol. 28 (1), pp. 44–67.

Bullich V. (2021). « Plateforme, platformiser, platformisation : le péril des mots qui occultent ce qu'ils nomment », *Questions de communication*, Vol.40 (2), pp. 47-70.

Carayol V., Soubiale N., Felio C., Boudokhane-Lima, F. (2017). *La laisse électronique. Les cadres débordés par les TIC*, Pessac, Maison Des Sciences de L'homme D'aquitaine.

Coutant, A., & Domenget, J.-C. (2016). *Le communicateur bousculé par le numérique : Quelles compétences à transmettre ?* *Revue Communication & professionnalisation*, 3, 5-20.

<https://doi.org/10/git7bz>

Coutant, A., Baillargeon, D., Carignan, M.-E., Dionne, E. & Tourigny, M. (2017). « Informer ou promouvoir : la variété des formats de publicité native sur Internet et les enjeux qu'ils charrient ». In F. Lienard & S. Zlitni (Eds.), *La communication électronique : enjeux de société*. Limoges: Lambert Lucas.

Deighton, J. (2017). *Rethinking the Profession Formerly Known as Advertising : How Data Science Is Disrupting the Work of Agencies*. *Journal of Advertising Research*, 57(4), pp. 357-361.

<https://doi.org/10.2501/JAR-2017-045>

- Domenget J-C., Sire G. (2016). « La professionnalisation des référenceurs aux prises avec le changement permanent », *Communication & Professionnalisation*, Vol. 4.
<https://doi.org/10.14428/rcompro.vi4.723>
- Duffy, K., & Ney, J. (2015). Exploring the Divides Among Students, Educators, and Practitioners in the Use of Digital Media as a Pedagogical Tool. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 104-113.
<https://doi.org/10.1177/0273475315585826>
- El Bourkadi, S. (2022). Les résistances individuelles et collectives aux rationalisations extrêmes du travail VTC via les plateformes. *Communication & Organisation*, Vol. 61, 141-153.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11169>
- Grignon, T. (2015). L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments. *Revue Communication & professionnalisation*, 3, 23-47. <https://doi.org/10/git7kw>
- Kondratov, A. (2018). « Stratégies de résistance des professionnels de relations publiques à l'utilisation des Big Data dans les organisations en France et en Belgique : Logiques, causes et motifs de non-usage des données numériques massives », *Communication Organisation*, Vol. 54 (2), pp.121-132.
- Larroche V. (2015). « Community management et métiers émergents du numérique : Une analyse des représentations par l'étude des référentiels du marketing et de la communication », *Communication & Professionnalisation*, Vol. 3. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi3.493>
- Leveneur L., Pélissier D. (2020). « La professionnalisation des pratiques autour des commentaires numériques », *Communication & Professionnalisation*, Vol. 11.
<https://doi.org/10.14428/rcompro.vi11>
- Mabi C., Zacklad, M. (2020), « L'innovation collaborative aux prises avec les dispositifs info-communicationnels », *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, Vol. 2, N°1, p.5-10.
- MORILLON L, GROSJEAN S, LAMBOTTE F. (2018), « Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. Regards croisés sur la communication organisationnelle », *Les Cahiers du Numérique*, Vol. 14, n°2, p.155-178.
- Peirot N., Roginsky S. (2019), « Mesurer la communication ? Ce que les outils de mesure font à la professionnalisation de la communication », Vol. 9. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi9.54983>
- Schor J., Attwood-Charles W. (2017). « The "sharing" economy: labor, inequality, and social connection on for-profit platforms », *Sociology Compass*, Vol. 11 (8).
<https://doi.org/10.1111/soc4.12493>
- Taylor, A. (2017). Perspectives on the university as a business: The corporate management structure, neoliberalism and higher education. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 15(1), 108-135.
- Venkatasawmy, R. (2018). « Communication and Media Education in an Era of Big Data », *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, Vol. 7 (1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1870179>

Zacklad M. (2020). « Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public », In A. Gillet (Eds.), *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*. Rennes, Presses de l'EHESP.