



LES PÉPITES

SOCIÉTÉ DE CONNEXION :
LE TEMPS DE LA CONSCIENCE

Mémoires 2015

Le mémoire de fin d'études en master conclut la formation à la recherche. Dans les conditions liées à ce cursus (le niveau de formation des étudiants et le temps d'une année universitaire) le choix est fait, en concertation avec l'enseignant-chercheur en charge de la direction du travail, d'un sujet susceptible d'être traité avec les pleines exigences d'un travail de recherche appliquée en sciences de l'information et de la communication. Il est souvent nécessaire de circonscrire un sujet suffisamment déterminé pour permettre d'établir des savoirs solides.

La recherche ne part pas d'une méthode définie à l'avance, mais d'une problématique susceptible de faire d'un objet concret choisi par l'étudiant un objet de recherche. Les méthodes mobilisées peuvent donc varier significativement : observation, collecte documentaire, analyse de discours, étude sémiologique de messages ou de dispositifs, traitement de données chiffrées, campagnes d'entretiens, enquête par questionnaire, etc. En effet, les méthodes mobilisées au CELSA répondent aux deux principes de pertinence (choix de la méthode, non a priori, mais en fonction de la question et de l'objet) et d'inventivité (capacité à imaginer des dispositifs de recherche et d'enquête originaux). Les données concrètes figurant dans la synthèse ici présentée proviennent donc de méthodes de recherche diverses, mais toutes sont solidement attestées par une justification méthodologique validée par un enseignant-chercheur et conformes aux exigences académiques en sciences de l'information et de la communication.

La synthèse a été rédigée par une équipe mixte associant un doctorant en sciences de l'information et de la communication du CELSA au sein de l'école doctorale Concepts et langages de Paris-Sorbonne (Maxence Innegraeve) et trois enseignants-chercheurs (Yves Jeanneret, Karine Berthelot-Guiet, Valérie Patrin-Leclère). Le lecteur trouvera en annexe la liste exhaustive des mémoires consultés pour l'établir. Le corpus étudié réunit les mémoires non soumis à confidentialité ayant obtenu une note supérieure ou égale à 16 et un petit nombre de mémoires complémentaires signalés par les responsables de cursus comme portant une information significative sur les changements actuels. Il n'est pas totalement représentatif, car les entreprises soumettent à confidentialité plus particulièrement certaines questions, comme celles qui portent sur les relations de travail, qui se trouvent de ce fait sous-représentées, sans être absentes. Les résumés de mémoires ont été soumis à leurs auteurs pour validation ou amendement.



Au CELSA-Paris-Sorbonne, le talent de nos étudiants est une évidence que nous avons le bonheur de voir se confirmer jour après jour. Nos diplômés conjuguent l'accomplissement académique, la rapidité de leur entrée dans la vie professionnelle et l'harmonie du déploiement de leurs carrières. École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication de Paris-Sorbonne, le CELSA, grande école au sein de l'université, associe comme deux ressources inséparables l'acquisition de la maîtrise pratique et la formation à la recherche et par la recherche. Chercheurs, professionnels et étudiants y pratiquent et y pensent les métamorphoses de la communication et des médias, dans une perspective de temps long et avec une attention précise aux phénomènes les plus contemporains. Cette formation tire parti du groupe de recherche du CELSA, le GRIPIC, qui développe une théorie des processus d'information et de communication conceptuellement étayée et ancrée sur un travail précis d'observation des situations, des dispositifs et des pratiques.

La Chaire CELSA pour l'innovation, créée en 2010, accompagne les missions d'enseignement et de recherche de l'École. Elle ouvre les portes du CELSA pour proposer à nos différents publics de découvrir les richesses de nos réflexions autour des métamorphoses communicationnelles. À côté de deux pôles consacrés, le premier à la formation et à l'accompagnement de l'entrepreneuriat et de l'innovation (Innover et Entreprendre), et le second à la formation des professionnels acteurs stratégiques et opérationnels de la communication et des médias (Executive Education), le pôle Études et Expertises de la Chaire entend contribuer à éclairer la société et le monde professionnel sur les métamorphoses et de la communication et des médias, qui sont un enjeu majeur du présent et du futur, par des savoirs théoriques et empiriques. La Chaire donne accès aux domaines d'expertise des chercheurs, des étudiants et du réseau de partenaires académiques et professionnels de l'école, par des cycles de conférences (comme les Entretiens de la Chaire), par des publications (comme *Effeillage*, la revue qui met les médias à nu), par la mise en œuvre de contrats de recherche ou d'études avec des institutions publiques ou privées, par l'accompagnement de la Junior Entreprise, Junior Communication et, enfin, par la production annuelle de plusieurs observatoires dont la conjonction constitue l'Observatoire CELSA des Métamorphoses de la communication.

C'est dans ce cadre que nous prenons désormais l'initiative de publier annuellement une synthèse des travaux de recherche appliquée menés par nos étudiants, dont les spécialités couvrent tous les grands domaines d'activité de l'information, de la communication et des médias. De là naît une publication, Les Pépites, dont nous proposons cette année la première édition. En effet, chaque année, les étudiants de master du CELSA parachèvent leur parcours au sein de l'école par la production personnelle d'un mémoire de recherche appliquée lié à leur domaine de spécialité dans l'école. Ils y mobilisent, sous la double houlette d'un chercheur et d'un professionnel expert du domaine, leurs capacités d'analyse et leurs connaissances en sciences humaines en général et en sciences de l'information et de la communication en particulier pour penser une question de communication professionnelle contemporaine.

Un tel mémoire constitue avant tout un travail individuel sur un sujet choisi par chaque étudiant en lien avec l'équipe pédagogique : une formation personnelle à la recherche appliquée animée par le double souci de réalisme pragmatique et de distanciation critique. En effet, l'éthique du CELSA se structure autour du respect de la liberté de pensée de chacun. Mais par-delà ces accomplisse-

ments individuels, une richesse collective impressionnante se dégage de ces travaux, invitant à voir le communicationnel dans toutes ses transformations et dans toute l'étendue d'un champ somme toute immense. En effet, l'art et la science d'informer-communiquer embrassent le document, la bibliothèque, le journalisme, le documentaire, les entreprises en général, médiatiques en particulier, les effets sociaux et symboliques de la technique, les langages du social, les engagements politiques, la question des territoires, les stratégies des marques et de la publicité, le management et la gestion humaine des organisations, les évolutions dynamiques et conflits de la culture savante et ordinaire...

C'est pourquoi, au-delà de ce foisonnement qui fait la force de ces travaux dans le monde professionnel, les enseignants-chercheurs du CELSA, qui participent chacun à nombre de ces soutenances, constatent de longue date et non sans une certaine fascination l'extraordinaire production intellectuelle collective d'un propos qui dépasse à l'évidence la singularité des objets étudiés et la spécificité des situations professionnelles fréquentées. Mais jusqu'ici les enseignants-chercheurs étaient les seuls à pouvoir bénéficier de ce savoir vivant et structurant. Aujourd'hui, nous choisissons de le partager. Revisité par les chercheurs du GRIPIC, le corpus de ces mémoires donne à lire ce qu'une génération de 350 jeunes chercheurs/professionnels de l'information et de la communication peut dire de la communication en 2015. De ses métamorphoses. Des questions vives qui la traversent. Des défis professionnels et sociétaux que posent ces changements.

Toujours conservés à la bibliothèque, les mémoires continueront à guider les élèves des futures promotions dans leur propre recherche ; mais la pensée qu'ils recèlent doit avoir un destin hors les murs. C'est pourquoi aujourd'hui pour la première fois, la Chaire CELSA pour l'innovation donne accès au « trésor » du CELSA à partir de l'analyse transversale de 80 mémoires parmi les plus brillants en créant un produit millésimé, Les Pépites. En cela, la Chaire CELSA pour l'innovation, dirigée par Yves Jeanneret, remplit pleinement sa mission d'assurer le lien entre acteurs professionnels et ceux de la recherche et de coordonner une réflexion d'ensemble sur les métamorphoses du monde de la communication. Le millésime 2015 est le premier d'une série annuelle qui nous permettra d'actualiser régulièrement notre regard sur la communication.

Les Pépites est également le cadeau que l'école souhaite faire annuellement à ses étudiants pour finir en beauté leur parcours à nos côtés. Au CELSA, le travail de mémoire en master constitue une sorte de « rite de passage » final, après une initiation de trois années à l'interrogation et au tissage de questions de communication, entre monde académique et monde professionnel. Et avant l'entrée dans une carrière qui contribuera à façonner le monde social de demain, où le projet d'utiliser pour le meilleur les ressources et pouvoirs de la communication et des médias, par-delà les recettes, les modes et les prouesses techniques, sera, à coup sûr, un enjeu majeur.

Karine Berthelot-Guiet, directrice du CELSA

La beauté des choses en devenir doit se partager. Aussi ce livret n'est-il pas un objet figé, fermé mais un carnet de notes et de pensées : celles des étudiants mises en lumière par les enseignants-chercheurs et les vôtres. Les pages de gauche recueilleront vos annotations, commentaires et inspirations. Les résumés de mémoires qui les émaillent font écho aux notions développées en pages de droite.

Ce condensé de matière brute est à vous. Façonnez-le à votre guise !

Garance Leroux, directrice artistique de la collection

Le temps de la conscience, c'est celui qui se situe au-delà de la fascination. C'est celui des promesses et des désillusions de la toujours annoncée « société de communication ».

Les étudiants du CELSA appartiennent à une génération souvent qualifiée de « digital natives ». Si l'on excepte la connotation fâcheuse d'une expression qui frôle dangereusement la xénophobie et l'exclusion (car il n'y a pas de « natives » sans « immigrants »), il est certain que le rôle joué par l'informatique dans l'innovation médiatique, les espoirs qui l'accompagnent, mais aussi les savoir-faire et même la virtuosité que ceux-ci requièrent sont familiers auteurs des mémoires. Ces derniers vivent au-delà de la révolution annoncée. Les enseignants-chercheurs connaissent l'aptitude des étudiants du CELSA à traiter les médias informatisés à l'égal et en parallèle de toute une panoplie médiatique, de manière naturelle, qu'il s'agisse de communiquer entre eux, de bâtir des projets, de collecter des soutiens et des fonds, de se transmettre des savoirs. Cela favorise une attitude faite d'un mixte original d'aisance et de distance critique. Dans les cours et au fil des projets collectifs, les discussions montrent le souci de décrypter les stratégies économiques du réseau, d'interroger les risques des outils les plus commodes pour la pensée et la création, de se méfier des discours qui annoncent une révolution de la communication par les *big data*. Ceux qui ont signé ces mémoires savent faire le *buzz* mais mesurent les risques qui lui sont liés. Ils pratiquent le *crowdfunding* mais ne se laissent pas prendre à l'idée que ce serait une affaire de foule. Ils reconnaissent dans le storytelling un avatar à la mode de l'art du récit, arme on ne peut plus traditionnelle de la rhétorique. Un nombre significatif de mémoires observe des innovations ; mais il s'agit toujours de pondérer les nouvelles conditions de la communication avec la tradition, l'imaginaire, les enjeux de temps long qui s'y trouvent impliqués.

Tout cela fait la force du regard porté sur le monde par des acteurs habiles qui sont aussi des observateurs sagaces. Cela fait aussi pour les lecteurs la saveur du style, toujours

compréhensif mais souvent teinté d'humour, de ces mémoires. Ce sont sans doute aussi les limites de cet observatoire informé par des acteurs intégrés, cultivés, dotés de solides armes. Un regard porté par des jeunes à la recherche de leur place, en difficulté ou en révolte vis-à-vis du monde de la communication et des médias, embrigadés dans des causes improbables, serait sans doute très différent.

Le temps de la conscience, c'est aussi celui des acteurs nombreux dont le portrait est brossé dans ces milliers de pages par de jeunes auteurs qui sont allés voir de près les entreprises, les associations, les lieux de pratique, les usagers en mobilisant des méthodes d'observation, d'analyse, de collecte des données précises et dûment contrôlées. Bien entendu, l'innovation est permanente, intense, puissamment relayée par les médias les plus influents. Avec elle, la nécessité de toujours s'adapter à un monde qui se déplace et à des outils qui se succèdent à grande vitesse. Au point que, si l'on n'y prenait garde, on se laisserait prendre au jugement attribué à Steve Jobs : « Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent tant qu'ils ne l'ont pas sous les yeux ». Évidemment, ce serait trop simple. En réalité, ce qui frappe à la lecture de ces textes, c'est moins le rythme rapide de ces innovations, devenu finalement banal voire lassant, que le fait que trente ans après l'arrivée des icônes sur les écrans, vingt ans après le déploiement du web en tant que média de masse, dix ans après l'arrivée des « réseaux sociaux », les différents acteurs du monde de la communication et des médias perçoivent progressivement les conséquences de ces changements – et surtout la part culturelle, politique, organisationnelle qu'ils comportent. En lisant les mémoires, on prend la mesure des effets de ce déploiement graduel des potentialités (et risques) des dispositifs de communication. Ce qui transforme les mondes de la communication et engendre des métamorphoses, des menaces, des opportunités d'action s'appuie sur les fondamentaux de l'échange et sur la possibilité d'industrialiser tous les niveaux du processus de communication. Des phénomènes finalement assez élémentaires mais puissants qu'il a fallu plusieurs décennies pour comprendre réellement et dont,

peu à peu, certains acteurs tirent toutes les conséquences stratégiques. On pourrait dire, en matière de provocation, qu'on commence à comprendre ce que signifiait créer le web il y a vingt ans.

À partir de là, toutes les dimensions sociales, symboliques, politiques de ces changements apparaissent de manière de plus en plus explicite. Du moins est-ce qui ressort de la lecture de ce trésor de pépites.

Il est impossible de rendre compte de toutes les observations et de toutes les tendances ; et nombre de mémoires sont inclassables et très originaux. On peut également dire que toute tendance repérée autorise un contre-exemple, car les phénomènes de communication ne sont jamais homogènes ni univoques, pas plus aujourd'hui qu'hier. De nombreux mémoires montrent l'importance de questions cruciales de longue date : les discours, les imaginaires et les inventions formelles, les conflits qui s'incarnent dans les médias anciens et nouveaux. Nous nous sommes centrés ici sur certains changements qui ressortent à la lecture transversale du corpus des mémoires.

Nous avons choisi pour ce faire de suivre trois pistes principales :

- analyser les effets et enjeux d'un monde de la communication de plus en plus interdépendant ;
- observer la manière dont les acteurs définissent des postures et des stratégies face à ces changements ;
- mesurer l'ampleur d'une conquête de la communication par un acteur qui affirme ses prétentions, la marque.

1

**Par-delà le
« Web 3.0 » :
interconnexions,
interdependances,
reconfigurations**

C'est évident, nous vivons dans une société plus connectée que jamais. En rester là est un peu court. Avec le réseau, tout est dans tout (et réciproquement). Mais encore ? L'interconnexion est un fait majeur. Si le monde de l'information, de la communication, des médias connaît de profondes transformations, cela tient certes à de constantes nouveautés. Mais c'est d'abord que les effets les plus profonds d'une mise en réseau déjà ancienne se révèlent peu à peu. Par-delà la circulation des signaux et des traces devenue systématique entre les objets, les supports, les modes d'information, des acteurs très divers mesurent les effets de ces nouveaux échanges. Ils en tirent des stratégies. Ils investissent des secteurs traditionnels et nouveaux. Ils créent des formes sociales. Ils produisent des asymétries nouvelles et engendrent de nouvelles tensions.

Parmi les enjeux mis au jour par les analyses des diplômés, celles-ci mettent à l'honneur ou à la question :

- l'inventivité médiatique ;
- la fabrique de l'expérience ;
- les redéfinitions de la relation « homme-machine » ;
- les conséquences de la circulation généralisée des objets et des discours ;
- le gisement de valeur de la déconnexion.

L'histoire de liste « Allons enfants » lancée à St. Cloud pour les municipales 2014, avec un programme clairement en rupture avec le fonctionnement des partis (exclusivement composée de jeunes, locale, sans adhésion) montre le lien fort entre un type d'imaginaire politique, des formes particulières d'organisation et d'échange et le recours massif à un support comme les réseaux sociaux. Mais son succès remarquable (environ 15% des voix) est inséparable du relais médiatique qui l'a portée. Forte médiatisation qui n'a permis sa notoriété qu'en effaçant l'essentiel de son discours, jusqu'à en faire une sorte de leurre, l'icône de la participation supposée des jeunes à la politique.

Plusieurs entreprises sont nées du développement de dispositifs de collecte et de mesure de traces permettant une surveillance du social, migrant de la recherche universitaire vers le marché des outils de monitoring des publications en ligne. L'étude de la principale d'entre elles (« Linkfluence ») montre que le succès fulgurant de ses produits repose sur un mixte original entre des outils dont la technicité est spectaculaire et la mobilisation des fondamentaux historiques de la surveillance dont les promesses (et les illusions) permettent une forme originale d'« évangélisation » des décideurs.

L'« assistant personnel » Siri qui répond à notre voix paraît vivre de plain-pied avec nous jusqu'à faire oublier son statut de machine. Du moins est-ce l'effet que produit sur nous la manière dont il est mis en forme et doté de fonctionnalités. Une analyse sémiologique de cet objet met en évidence le recours à toute une mythologie de l'écriture et de la parole, sans laquelle la nature même de la communication créée nous échappe. Jusqu'à ouvrir la réflexion sur la possible industrie des compensations de la solitude.

Inventivité médiatique

Ces changements occasionnent une bataille autour de ce qu'est un média, dans un monde en reconfiguration constante : certaines pratiques accèdent à la médiatisation, d'autres, naguère centrales, sont menacées. D'autre part, la médiatisation pénètre des espaces jusque-là réservés à la communication personnelle ou à l'activité communautaire. Par ce biais, nombre de pratiques qui relevaient jusque-là de l'improvisation sociale ou de l'artisanat et appartenaient au jardin secret de la vie privée ou de la sociabilité locale, comme l'activité physique et sportive, se mesurent, se partagent et s'affichent. Cette intégration croissante de niveaux multiples de la vie aux circuits de la communication ne se réduit pas à la seule confrontation entre des « anciens médias » et des « *pure players* » trop souvent montée en épingle. Certaines innovations reposent sur leur capacité à faire différence ou rupture avec les tendances dominantes. Les crises et les succès ne répondent pas à des recettes et ne sont pas proportionnels à l'investissement technique.

Communiquer c'est représenter le monde

Les auteurs des mémoires vont au-delà de l'idée superficielle que la communication enroberait ou enjoliverait les choses. Ils analysent le fait que la communication et ses dispositifs n'organisent pas seulement nos relations mais nos moyens de percevoir le monde, de le penser, de le concevoir.. Et ils en montrent les conséquences. Le besoin d'observer le monde, de se représenter les changements qui s'y opèrent est souvent la source des expériences, des innovations, des efforts pour prendre un recul vis-à-vis de nos perceptions. C'est aussi l'occasion de créations politiques, techniques, industrielles inédites.

Redéfinir « l'interaction homme-machine »

Pour les étudiants, théoriciens et praticiens des dispositifs, communiquer avec une machine est devenu banal. Et même se savoir capté et guidé par elle. Pour eux parler à ce propos de « web 3.0 » a quelque chose d'un peu creux et s'en émerveiller, ou penser qu'il s'agit d'un « dialogue », est plutôt naïf. Beaucoup cherchent donc à aller plus loin et à voir ce qui se trame dans ces relations complexes qui ne sont pas tout à fait des interactions. Comment la structure de ces objets conditionne-t-elle nos pratiques ? Quelles nouvelles relations les objets info-communicationnels mobiles établissent-ils entre notre perception de nous-mêmes et nos passions, nos relations, notre exposition sociale ? Au-delà du face-à-face de l'homme et de la machine, c'est une interrogation sur les relations humaines et sur les conceptions du social qui en ressort. Ce fil de réflexion

Si le football est devenu un produit médiatique et commercial puissant, c'est largement en vertu de ce que permet la circulation entre les différents médias, puissamment relayée par le double processus d'individualisation de la consommation et d'industrialisation de la circulation des messages. Mais cet effet de « viralité » repose avant tout sur le fait que les réseaux ne diffusent pas seulement des informations mais construisent progressivement un récit tramé dans ces reprises, citations et rediffusions, avec ses héros, ses stéréotypes, ses épreuves.

La tendance à la déconnexion et l'idée qu'il s'agirait là du luxe d'une élite ne sont pas nouvelles (elles ont été développées assez tôt par les sociologues du portable) et elles sont corroborées à la fois par les enquêtes sur les pratiques et par la création de mouvements comme les « digital detox ». Il ne faut pas malgré tout s'y tromper : ce mouvement s'amplifie surtout grâce aux commentaires et engouements qu'expriment les internautes connectés, et il est donc inséparable d'une nouvelle forme de mythologie des réseaux.

se poursuivra les années à venir, car dans les travaux en cours, les étudiants sont assez nombreux à essayer de débusquer ce qui se cache vraiment derrière les dispositifs qui guident nos regards et nos gestes.

Valorisation et économie des circulations

Les équilibres se modifient dans les industries de l'information et de la communication et des acteurs puissants s'affirment à partir de postures profondément étrangères à la tradition de ces métiers. Ceux-ci produisent moins les discours qu'ils ne les sollicitent, les captent, les diffusent, les associent. C'est le règne des « contenus », le nom donné aux œuvres et aux idées par ceux qui se préoccupent, non de défendre ces dernières, mais d'exploiter les circuits qu'elles empruntent. Les enquêtes interrogent ce qu'est vraiment un *contenu* et, en conséquence, un *contenant*. Les réseaux permettent la circulation d'une masse considérable de discours, d'idées, de traces, d'expressions personnelles et collectives. Loin de toute utopie d'une circulation généralisée des savoirs, les mémoires repèrent des passeurs, des accélérateurs, des exploiters de cette immense production. L'un des faits majeurs soulevés est que les acteurs professionnels qui, à un titre ou à un autre, prétendent informer, structurer ou influencer la communication sont impliqués au cœur de cette circulation des signes et doivent y trouver leur voie et leur politique.

Gisement de valeur de la déconnexion

Le caractère massif de la société de connexion s'accompagne d'un imaginaire puissant que les mémoires analysent comme une mythologie. Disponibilité, réactivité, urgence, agilité sont trop martelés et quotidiennement vécus pour ne pas susciter de puissants désirs contraires. Ceux-ci nourrissent à leur tour de nouvelles mythologies, dont les études de terrain montrent la vitalité, mais aussi le caractère prometteur pour de nouvelles formes sociales et économiques, du succès des formes longues et du « slow media » dans la presse aux organismes proposant de se retrouver dans des camps de déconnexion. Être débranché serait-il le comble de la société de connexion ? Est-ce là une tendance culturelle plus ou moins luxueuse, une formule économique prospère, le signe d'une crise plus profonde qui pourrait affecter l'équilibre de notre société ? Les enquêtes révèlent, à coup sûr, plus que des signaux faibles.

2

**Une transition
(digitale) peut
en cacher une autre**

Les mémoires ne mettent pas seulement au jour les changements (techniques, sociaux, organisationnels) en jeu ; ils étudient de près la manière dont les acteurs des différents secteurs se situent vis-à-vis de ces tendances transversales. La formule de la « transition numérique » ou « digitale » est omniprésente, ce qui n'est pas sans signification. Cela montre que, si les transformations des médias sont de longue date présentées comme une « révolution », l'heure est pour les professionnels de tous les secteurs à un engagement plus pragmatique dans la mise en œuvre de stratégies (créer de nouveaux modèles) et de tactiques (ajuster à un nouveau contexte un projet plus ou moins pérenne). Mais il ne s'agit jamais d'une simple transition, et celle-ci n'est que dans de très rares cas purement numérique. Étant transversale aux métiers de l'information, de la communication et des médias, l'observation/analyse réalisée par les étudiants des différentes spécialités de l'école montre à la fois le caractère global des métamorphoses majeures (situations, dispositifs, processus d'information-communication) et les enjeux spécifiques que ceux-ci imposent à différents métiers.

L'idée de transition évoque un déplacement qui permet de passer d'un espace (traditionnel) à un autre (innovant) ou d'un état (stable) à un autre (instable). Cela souligne bien le fait que tous les acteurs se déplacent et empruntent des passages médiatiques pour le faire. Mais cela ne suffit pas à rendre compte de ce qui est en jeu : quelque chose qui est de l'ordre à la fois de la transformation et de l'interrogation sur la valeur et le sens des activités.

On peut distinguer quatre grandes tendances :

- la recherche de modèles industriels qui mettent à contribution des dimensions diversifiées du processus de communication ;
- le travail d'ajustement des métiers historiques qui ne disparaissent pas mais se réinventent ;
- un retour général de tous les acteurs, nouveaux et anciens, vers les fondamentaux de la communication en régime d'incertitude et d'instabilité de tous les repères ;
- la remise en cause des collectifs professionnels dans les métiers de la communication et des médias.

« L'uberisation » cache la forêt : richesse des nouveaux modèles économiques et sociaux

Confrontées les unes aux autres, les observations sectorielles décrivent un espace complexe et riche, partiellement décloisonné mais toujours marqué par de grandes fonctions sociales. De nouveaux acteurs et de nouvelles firmes y expérimentent des modèles divers (premier niveau de complexité) qui mobilisent de manière de plus en plus intégrée les différents ressorts de la communication (second niveau de complexité). Ces expériences jouent de la plasticité des interactions, des formes sociales, des logiques de dialogue et de sociabilité que les médias permettent de susciter.

Il est rare que tout un métier bascule globalement dans le numérique et il est rare que le produit ou le service ne s'accompagne pas d'une médiation de culture, de savoir, de lien social. La sollicitation et l'engagement des usagers sont au cœur de ces différentes expérimentations. Il ne faut pas y voir un désengagement des organisations ni un règne sans partage de l'amateurisme, mais plutôt la recherche de formes organisationnelles et de compétences expertes capables de stimuler l'usage et d'une certaine manière d'exploiter le travail du consommateur, fût-il masqué.

Les « nouveaux entrants » disposent à cet égard d'un avantage parce qu'ils peuvent s'organiser de manière particulière autour de ces modèles au lieu de devoir s'y adapter. Mais aussi parce que grâce à un intense travail idéologique qui caractérise ces nouvelles entreprises ces modèles parviennent à gagner un rayonnement social et à apparaître comme l'expérimentation de formes d'intervention plus actives, plus démocratiques, plus proches des consommateurs. Du moins dans l'immédiat, car le contexte social et idéologique de ces expériences semble bien mouvant et les mouvements critiques, comme l'analyse du *digital labor*, portent des visions alternatives de ces changements.

Des acteurs historiques au défi des ressorts multiples de la communication

Le propre de la formation à la recherche dispensée au CELSA est qu'elle permet d'analyser des secteurs très différents à partir d'une théorie commune des processus de communication. Les fondamentaux de ce processus sont remis en jeu dans tous les secteurs, moins parce qu'il faudrait changer les concepts mais parce que beaucoup de ressorts inaperçus ou abordés jusqu'ici de manière plus ou moins routinière sont aujourd'hui exploités, industrialisés, sollicités par l'usage. Cela concerne la nature des situations permettant aux professionnels

L'introduction des réseaux sociaux au sein des entreprises, et notamment d'une grande entreprise, préexiste souvent à toute décision organisationnelle. Cela contribue à modifier les relations de travail et favorise une conscience plus largement partagée de certains enjeux essentiels ; mais c'est au sein de l'organisation un espace qui échappe aux logiques habituelles et ne peut même que favoriser leur remise en cause. Faire de ce média, par exemple d'un groupe préexistant sur une plate-forme, un outil de management expose donc à des paradoxes et à des conflits, notamment en termes de confiance au sein du collectif de travail. Ce n'est pas seulement une modification ou un enrichissement des circuits informationnels, mais une machine à poser la question même des principes de gouvernance.

La circulation de tout type de messages sur les réseaux numériques conduit les professionnels de l'information à trouver leurs marques dans un monde où de plus en plus souvent le flux préexiste. Devant les images des exécutions barbares de Daesh, la décision journalistique ne consiste plus à savoir si ces images doivent être diffusées mais comment faire avec leur existence. L'écriture médiatique prend un nouveau relief dans la mesure où le contexte, le travail sur l'image, le discours des médias deviennent plus que jamais déterminants ; mais on ne doit pas mettre de côté la valeur d'appel de ces images à sensation ni le rôle accélérateur des moteurs de recherche qui les favorisent puissamment, si l'on veut bien situer l'enjeu là où il se trouve, à la croisée de la responsabilité des médias dans l'espace public et de leur stratégie en tant qu'entreprises économiques.

Les musées (notamment de sciences, de sociétés ou d'art contemporain) sont de longue date des lieux privilégiés d'expérimentation technologique, mais les réseaux soulèvent pour eux des enjeux plus forts que les premiers « interactifs ». Il n'est pas rare même qu'on oppose le musée au monde numérique comme les emblèmes de deux conceptions de la culture. Vues de près, à partir d'une enquête documentée (sur 25 musées, puis au Centre Pompidou) les choses sont plus complexes. La « digitalisation » correspond à des logiques très disparates ; mais surtout la progression des ressources numériques, souvent abordée comme une question d'accès à des collections inchangées, marque l'inscription du monde muséal dans la logique des industries culturelles, avec des conséquences considérables que les acteurs des musées eux-mêmes perçoivent inégalement.

de rencontrer leur public autant que les opportunités et risques que présente la circulation intensive de l'information et des discours. Mais la nécessité se fait aussi jour de partager tout domaine de spécialité avec des acteurs qui lui étaient jusque-là étrangers : aussi bien des entreprises venues d'autres secteurs que certains des usagers eux-mêmes de la communication et de l'information. Mais ces phénomènes transversaux, qui se rencontrent partout, prennent des formes différentes et soulèvent des enjeux différents dans les différents métiers. En effet, chacun d'entre eux s'est construit historiquement sur un modèle communicationnel différent. On s'en tiendra ici à trois exemples :

- les *entreprises généralistes du secteur privé* s'orientent vers l'établissement de relations nouvelles avec leurs clients, de plus en plus considérés comme des publics avec lesquels on s'emploie à développer une gamme différenciée de formes d'interaction ; mais on souligne aussi le risque qu'un tel privilège donné systématiquement aux échanges avec les clients détourne de se soucier de la diversité des cultures numériques présentes au sein des organisations et des métiers ;
- les *entreprises médiatiques* perçoivent souvent comme un choc violent (un « tsunami » disent certains acteurs) l'ouverture brutale de leur espace à une pluralité inédite des producteurs et médiateurs de l'information ; elles sont conduites à expérimenter des formes d'écriture nouvelles et à redéfinir leur apport propre, dans une situation qui intensifie la tension entre leur caractère d'entreprise économique et leur rôle social (tous deux indispensables à leur pérennité) ;
- les *institutions culturelles*, qui sont porteuses de missions liées à un projet historique, sont confrontées à des impératifs de changement portés par divers acteurs qui investissent ce secteur. L'innovation dans les médias (esthétique des écritures, traitement des données, effets de la mobilité) pousse à remettre en cause les formats traditionnels de la communication et parfois son sens, tout en occasionnant de nouvelles relations avec les publics. Mais le public même est aussi l'enjeu d'une confrontation entre les logiques des institutions et les celles des industries culturelles, parce que l'intervention des acteurs des industries médiatiques et techniques se limite de moins en moins à un rôle de contribution au travail de médiation et s'impose de plus en plus comme porteuse d'un projet de transformation du musée en réserve de contenus médiatiques.

La nécessité de revenir aux fondamentaux de la communication

Ainsi le paysage médiatique est marqué par de fortes transformations qui tiennent largement, mais pas exclusivement, à la redistribution du jeu des acteurs par les nouvelles possibilités techniques. En effet, celles-ci permettent et même imposent la circulation constante des objets, des savoirs, des rôles. Cela ne doit pas masquer deux phénomènes qui détournent d'un diagnostic simple de table rase ou de mutation générale :

- d'une part, la « transition » (au sens strict, le passage) de beaucoup de messages, de situations, de processus d'échange vers de nouveaux supports est réelle, mais, lorsqu'on la regarde de près, on constate que pour la réaliser on puise beaucoup dans les ressorts de temps long des métiers de la communication et des médias ;
- d'autre part, les métiers autour desquels se sont structurés la consommation et l'espace public ne disparaissent pas aussi vite qu'on n'a cessé de l'annoncer, mais se recentrent sur leur spécificité, leurs fondamentaux, leur valeur ajoutée. Dans ces conditions, le lien qui peut unir un média et ses lecteurs, une marque et ses clients, qui avait donné lieu à bien des méthodes types, se trouve fortement remis en cause, comme l'est aussi l'efficacité d'une « stratégie de communication » dûment organisée autour de la diffusion de messages forts à des « cibles », au bénéfice de la création d'espaces d'interaction à la fois plus divers et chargés d'enjeux nouveaux. Les publics sont face à des offres plus diversifiées mais très disparates. Dans ces conditions, ce qui différencie un discours, une communication, une médiation de qualité prend de la valeur ; les métiers sont systématiquement concurrencés par des amateurs et des « pro-ams » (professionnels-amateurs), ce qui les oblige à mieux définir ce qui fait la différence et la qualité dans l'information et la communication.

La référence, la fiabilité, la pérennité, la prise de distance valent sans doute plus que jamais en régime de précipitation et de surcharge informationnelle, mais leurs supports et leurs ressorts traditionnels ne suffisent pas à les garantir.

La compétence et l'identité professionnelle en jeu

Les modèles industriels se multiplient, en même temps que se développe un accès généralisé à des formes multiples de médiatisation. La mondialisation des échanges mêle et confronte de fait des sociétés ne répondant pas aux mêmes normes ni aux mêmes cadres professionnels et juridiques, ce qui remet

La multiplication de formes d'expression se revendiquant du journalisme sans correspondre à la déontologie de cette profession alimente en contrepartie le prestige croissant du label « journalisme d'investigation ». Un examen attentif montre que cela recouvre des pratiques en réalité très différentes, de la simple caution à la véritable enquête sans concession, incluant une prise de risque des équipes. L'émission « Cash investigation » incarne une forme particulièrement exigeante de ce travail, mettant l'accent jusqu'à la spectacularisation sur l'indépendance vis-à-vis de la communication économique. Le rôle emblématique qu'elle a acquis montre que le succès est possible avec un discours fortement ancré sur une déontologie traditionnelle ; mais ce succès ne doit pas masquer le fait que beaucoup de journalistes n'ont ni les moyens financiers ni la liberté pour faire ce type de travail et que la glorification de l'investigation a aussi pour effet de stigmatiser le journalisme ordinaire.

3

Nouvelle frontière pour les marques : l'espace social

On peut résumer ce qui précède par un constat général : dans un espace instable et marqué par une interaction généralisée et protéiforme, il n'y a pas de professionnel de l'information, de la communication et des médias qui ne se réinterroge sur ce qui fonde et justifie son métier. Chacun le fait à sa manière et selon sa position historique ou émergente. Les métiers et les compétences cherchent leurs *marques*, tant symboliques que territoriales. Ce diagnostic transversal montre aussi que ces changements ouvrent la voie à de nouveaux espaces de communication, à l'avènement de nouvelles manières de communiquer, à des occasions de franchir et brouiller les frontières professionnelles. Dans ce contexte, la confrontation des prétentions des différents acteurs et des différentes filières est intense. Il n'est pas possible de rendre compte de tous ces changements dans tous les métiers de l'information et de la communication. Chaque mémoire de diplômé du CELSA apporterait sa pierre à cette entreprise.

Nous avons choisi cette année un lieu où toutes ces métamorphoses se tissent en concentrant le regard sur un type d'acteur qui n'est pas tout à fait comme les autres, puisque sa présence s'affirme dans tous les secteurs – et donc focalise beaucoup l'attention des futurs professionnels. Il s'agit des marques, ou plutôt des politiques des gestionnaires de marques, qui investissent de manière particulièrement active toutes les formes de communication, mais aussi tous les dispositifs qui l'organisent et tous les rôles qui la portent, au bénéfice de cette entité symbolique et économique.

Nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement :

- à la poursuite d'un processus de longue haleine, la conquête d'espaces de plus en plus vastes du social ;
- à l'idéologie communicationnelle qui structure cette stratégie, celle de la mise en évidence des publics ;
- à la dimension de création des dispositifs de communication ;
- à la place qu'occupe dans tous les secteurs la conscience du pouvoir croissant des marques.

Territoires de la communication et empire des marques

Les mémoires confirment l'importance actuelle d'un phénomène qui s'inscrit dans la durée : le fait que les stratégies communicationnelles des marques et plus généralement des médiations marchandes se limitent de moins en moins aux formes les plus classiques de la publicité et de la communication marchande, pour investir sans cesse de nouveaux espaces. Les mémoires montrent l'importance des perspectives ouvertes par cette question, qui est l'une des thématiques de recherche du GRIPIC dans la durée. Les gestionnaires des marques se sont habitués à considérer que celles-ci sont condamnées à se déplacer en permanence.

L'observation par les étudiants de marques très diverses, y compris des « marques-médias », selon une formule de plus en plus répandue, ou des « outils-marques » comme les plates formes numériques qui finissent par nommer notre quotidien (*twittos, youtubers, ubérisation, etc.*), révèle l'expérimentation très active de nouveaux espaces et de nouvelles logiques de communication.

Il y a une dimension tactique (placement et déplacement) des médiations marchandes actuelles. Les marques ont peu à peu structuré leur présence sur les médias numériques, en particulier les réseaux sociaux, qui leur offrent des occasions de créer une présence et des relations plus continues et proches avec leurs clients. Mais ici encore une approche purement technique serait erronée. Il s'agit d'un mouvement plus global de prise de rôle et parfois de pouvoir sur de nouveaux territoires : véritable caméléon, la marque peut se faire résidence d'artiste, musée, parc de loisir, productrice de films, etc., tout en associant ces initiatives à sa présence sur le net et dans l'espace de la communication mobile. Ceci, non sans paradoxes, car exister dans la durée dans tous ces lieux et sur tous ces supports ne relève pas de recettes et suppose aussi de fortes exigences. De ce point de vue, nous sommes peut-être à un moment clé pour tous les empires : la prise en compte des territoires après leur conquête.

Les marques dans la logique des publics

La promesse de replacer le consommateur au centre de la vie de la marque est un point clé du discours des marques et des consultants, que les étudiants ont rencontré partout, souvent corroboré et non moins souvent dû déconstruire. C'est une promesse ancienne que revitalise en quelque sorte l'économie participative et collaborative.

Même s'il existe des attitudes très diverses, d'après les observations consignées dans les mémoires, les publics répondent souvent de manière favorable aux modèles de la nouvelle économie qui placent leur propre activité et l'initiative des usagers au centre des processus d'échange et de création de valeur. Les marques s'engouffrent très généralement dans cet appel d'air avec deux grands objectifs : affranchir les médiations marchandes de leur seule dimension de transaction pour créer des formes « d'expérience utilisateur » ; s'employer à établir une relation avec des clients mais aussi des communautés d'affinité, en espérant ainsi les transformer en « ambassadeurs de marque ».

Les mémoires décrivent diverses tactiques pour tenir plus ou moins ces promesses, depuis la simple caution donnée à un mythe (souvent sans grand succès) jusqu'à des expériences touchant un design de la communication elle-même.

En effet, si un outil de visibilité et d'influence sur les réseaux sociaux comme le *community management* est aujourd'hui banalisé, sa nature et les moyens dont il dispose sont très variables, depuis la simple diffusion de messages favorables jusqu'à la construction d'une communauté de "fans" et même la production de contenus ayant vocation à révéler des préférences sociales. Autant d'opérations qui conduisent peu à peu les marques à devenir des acteurs médiatiques. Cependant, pour construire cette relation, les marques sont conscientes que les réseaux ne sont pas la solution unique, ainsi que l'ont démontré certains étudiants, à travers des travaux sur la fonction de créateur de lien social que peut tenir une marque ou encore la proposition d'expériences ludiques très impliquantes.

Publicité : le phénix renaît des dispositifs

En somme, les travaux montrent que nous n'approchons pas de la fin de la publicité, au contraire : elle est même encore plus présente qu'auparavant et ne se limite plus aux espaces qui lui étaient traditionnellement réservés. La force des critiques dont la publicité fait l'objet autant que le mouvement de conquête de nouveaux territoires conduisent à une très forte activité de création, non seulement de signes ou de discours, mais de dispositifs capables de réaliser un design des situations de communication et d'y impliquer les clients et publics potentiels.

En somme la publicité, loin de mourir, renaît dans des supports et des formes valorisés socialement qui visent à ce qu'elle ne soit plus rejetée, mais enrichie parfois directement par les consommateurs. Offrir un accueil pour les préoc-

Après de nombreux autres types de dispositifs, les acteurs économiques créent des espaces ludiques. Un mémoire a étudié deux exemples très différents : d'un côté le recours systématique aux formes du jeu dans les politiques de Mc Donald's ; de l'autre, la promotion d'un produit d'excellence sous la forme inédite d'un musée ludique dans la coopérative agricole de Beaufort. La transversalité des problématiques du Celsa permet d'approfondir les théories du jeu et les analyses des dispositifs ludiques développées dans le domaine des industries médiatiques. Ce rapprochement avec les « game studies » permet de comprendre en profondeur que ce type de dispositif crée les conditions d'une expérience particulière de la consommation : ceci, parce que le jeu est un dispositif particulièrement impliquant, mais aussi parce qu'il place l'échange marchand dans une tonalité et une ambiance qui visent à le requalifier.

Les techniques du « marketing territorial » ont le vent en poupe. Leur prestige tient au caractère systématique des méthodes pour expliciter une identité collective, façonner une image et assurer une attractivité. Le conseil régional de Bretagne se veut en pointe dans cette expérimentation avec une stratégie de « branding breton » suivant les règles de la gestion de marque, du diagnostic des forces et faiblesses à l'effort pour développer une fierté d'appartenance, de la recherche d'un vocabulaire nouveau, jusqu'à l'invention d'une nouvelle identité régionale. L'étude de ce projet souligne son caractère structurant et les moyens que se donnent les élus d'en faire le support d'une animation des relations avec les populations. Mais elle pose la question de sa portée et de sa pertinence, dans la mesure où il privilégie une image édulcorée de la situation actuelle de la région, difficilement partageable et défendable face au discours des médias, notamment en regard des crises et luttes intenses qui se sont développées récemment.

cupations de certaines communautés, pour certains moments de la vie. Proposer des espaces d'expérience et de pratique d'un sport. Investir des espaces urbains. Fédérer des projets militants ou humanitaires. Prendre position dans l'espace public. Se faire source d'informations pratiques. Autant d'initiatives qui permettent à la fois de défaire des routines de la communication commerciale, de gagner une présence plus grande dans notre quotidien et d'impliquer les consommateurs et les fans dans le travail de promotion de la marque. Ceci, au prix d'une activité de plus en plus envahissante de création de dispositifs et d'événements, qui peu à peu exige des gestionnaires des marques de réunir, à leur service, tous les métiers de la communication.

Bien entendu, cette transformation de la marque en créatrice de dispositifs lui donne une portée sociale qui ne va pas sans poser nombre de problèmes éthiques et politiques et susciter de nouvelles formes de critique de ses pouvoirs. On peut penser que les années qui viennent déploieront les paradoxes et les tensions qu'engendre cette prétention de plus en plus hégémonique des acteurs économiques à structurer la culture et la vie sociale, sur laquelle les chercheurs du GRIPIC concentrent leurs observations et leurs analyses.

Les institutions au filtre de la marque

Les mémoires témoignent d'un phénomène parallèle au précédent, sur lequel les chercheurs du GRIPIC développent des analyses dans la durée : le fait que le modèle de la communication de marque gagne une gamme très étendue de secteurs, du domaine de l'art et de la littérature à celui de la politique. Le corpus des mémoires confirme qu'il n'y a pas de spécialité au CELSA où les enquêtes et les missions des étudiants ne rencontrent des phénomènes pensés en termes de marque. Parler la langue de la marque est souvent nécessaire pour interagir avec le management des associations ou des institutions comme avec celui des entreprises. Il s'agit parfois de techniques ou de recettes empruntées par des acteurs dont le métier est éloigné des sciences de la communication au secteur du marketing, qui apparaît souvent comme le spécialiste de la communication. Mais il n'est pas rare non plus que ces méthodes engagent plus profondément une redéfinition des institutions, des cultures, des métiers, voire des individus comme des marques dont on travaille l'identité pour les promouvoir à la manière d'une firme ou d'un produit. Un journal, une ville, une discipline scientifique, un terroir sont-ils des marques ? Les mémoires des étudiants, qui ont l'habitude que certains parlent d'eux tantôt comme de clients, tantôt comme de produits, témoignent d'un travail attentif d'ajustement à cette tendance, voire à cette mode.

Allamel, Marine. *Les Parcs de loisirs, nouvel eldorado des marques.*

Andronachi, Luliana. *La mise en scène médiatique du Président Vladimir Poutine par la télévision russe.*

Badie, Sophie. *Circulation et traitement journalistique des images des crimes d'exécution commis par Daesh : le cas de l'exécution de James Foley.*

Baert, Hélène. *Les stéréotypes de genre : stratégies de déconstruction et impact sur la carrière des femmes. Le cas de Microsoft France.*

Balleix, Chloé. *Le travail du consommateur dans l'économie collaborative. Le cas d'Airbnb.*

Barbosa Lima, Fabia. *De l'impératif de connexion à la déconnexion volontaire : vers une circulation des mythes et imaginaires d'Internet ?*

Becker, Camille. *Les blogs de voyage, nouveau levier d'influence dans les stratégies marketing de l'industrie touristique : entre « authenticité » du discours et « marchandisation » du dispositif.*

Benyekkou-Francq, Luccia. *Déconnexion digitale : entre construction contemporaine et retour à la nature. Le cas de Camp Grounded, camp d'été de déttox digitale pour adultes.*

Bertaud, Céline. *Horloger de luxe et sport : une association pertinente pour une meilleure visibilité.*

Blot, Guillaume. *La B.O. des livres-magazines en labo : pouvoir informatif et immersif du son pour le papier connecté.*

Boucher, Camille. *L'« invisibilisation » du travail des internautes Une lecture critique de la notion de digital labor.*

Boulechlouche, Mélanie. *De l'art de répondre au peuple. Le discours post-électoral : les cas du discours de Mme. Le Pen, de M. Valls et M. Fillon au soir des élections européennes du 25 mai 2014.*

Cabrit, Hugo. *Le football ou la fabrique de héros stéréotypés, véritables mythes en puissance.*

Carloz, Claire. *Relations écoles-entreprises : un levier de performances pour les ressources humaines et l'innovation ? Le cas de TOTAL.*

Cario, Charlotte. *Thématisation des magasins de sports : une expérience de marque globale ? - L'Exemple Décathlon.*

Cepulyte, Gabrielle. *L'auctorialité dans les contraintes de la reproductibilité : jeux, marges et manœuvres du designer graphique dans l'édition de Tristram Shandy.*

Chavoutier, Fanny. *La filière Ressources Humaines à l'épreuve du changement : étude d'une réorganisation interne à GRTgaz.*

Chéreau, Louis. *Le manifeste anti-bourgeois des nouvelles marques de mode parisiennes : quand l'écart à la norme participe à l'intégration au système.*

Chevet, Clotilde. *La part de l'imaginaire dans « l'interaction homme-machine » : le cas des assistants personnels numériques.*

Chiche, David. *To be or not to be : analyse du concept de « lovemark ».*

Cock, Ariane. *La stratégie narrative dans le jeu vidéo : brouillage des frontières entre réel et virtuel au service d'une stratégie marketing.*

Cussemane, Claire. *«Bleu pour les filles, rose pour les garçons» : renverser les codes de communication à travers la question du genre.*

Dassetto, Oscar. *Refonte du site institutionnel du groupe Rexel.*

Daum, Lou. *Cash investigation : modèle ou exception du Paysage audiovisuel français ?*

Daudet, Baptiste. *Les mobiliers urbains intelligents: L'efficacité symbolique au service de la prétention communicationnelle ?*

Desmet, Nina. *La Laïcité: du consensus républicain à l'argument politique au service de la fonction présidentielle ?*

Devaux, Elise. I-Pepper. *Le robot social : vers une redéfinition des rapports au dispositif numérique ?*

D'Harcourt, Marie. *La stratégie de patrimonialisation des marques de luxe françaises.*

Duplan, Charly. *La communication des maires sur les risques majeurs et en période de crise. Saisir des opportunités au-delà des contraintes.*

Elsaesser, Marylou. *Les stratégies utilisées par les marques afin d'asseoir leur légitimité à produire du contenu culturel : le cas des films de marques de luxe.*

Foley, Sarah. *Entre désir et consommation d'authenticité : comment une marque collaborative du voyage réenchante le quotidien.*

Garnier, Laura. *L'institutionnalisation des récits mémoriels dans l'espace public français : le cas du génocide arménien de 1915.*

Genco, Camille. *Vers une poétique du « silence » à l'écran : retour sur la dimension « expressive » du web 2.0.*

Girardeau, Alexandra. *Innovation par le design : nouvelle expérience utilisateur ou Innovation Washing ?*

Grenet, Charline. *Le particularisme d'une communauté de salariés sur Twitter et son application dans la conduite du changement de leur entreprise. Une démarche revue par DigitALL, communauté numérique des gaziers de GrDF.*

Guillotot, Romain. *La vie du marché du jeu vidéo indépendant : appréhender le potentiel des individus dans l'économie des réseaux.*

Hammel, Sarah. *Parlez-moi de moi, quand la télévision et téléspectateur s'auto-contemplant : le cas de Vu a la télé*

Herer, Grégoire. *La transparence, un levier de communication hybride au service de la légitimation de la Banque centrale européenne*

Icart, Estelle. *Les feux ternis du diamant. Le processus de Kimberley, une épée de Damoclès pour les maisons de haute joaillerie*

lehl, Clara. *La communication du mécénat d'entreprise : entre éthique et stratégie de valorisation. Focus sur les fondations d'entreprise*

Innegraeve, Maxence. *Allons Enfants Saint-Cloud 2014 : candidat de la jeunesse lors de l'élection municipale 2014 de Saint-Cloud*

Laprée, Mélanie. *Santé et plaisir : les nouveaux enjeux de la communication des produits laitiers*

Le Fourn, Lélia. *Le « crowdsourcing créatif » ou l'euphorie enchantresse d'un outil economico-marketing*

Léonard, Hombeline. *Le café, nouvelle extension de marque des marques de luxe. Le cas du coffee shop de Ralph Lauren*

Marcoux, Laurence. *Stratégies Marketing et Centres Commerciaux, le cas du centre Beaugrenelle*

Mareuge, Céline. *L'idéal démocratique de la communication publique à l'épreuve de l'infotainment : le cas de la communication gouvernementale française.*

Masson, Johanna. *Les applications de running sur Smartphone : impact sur une pratique sportive.*

Mauras, Christelle. *Médiatisation des compétitions motocyclistes : Le rôle de l'ethos du pilote dans la construction du système de valeurs de la communauté motarde.*

Miquet, Marine. *Les difficultés du management de proximité. Le rôle de responsable intermédiaire : freins et leviers d'une appropriation épanouie.*

Mondoloni, Marion. *Quand Je est une marque.*

Moreau, Nathalie. *La Corée du Sud, une marque pays à la frontière du culturel et du marchand.*

Morelli, Agathe. *Médias traditionnels et nouveaux médias, le fantasme de la complémentarité : le cas du mensuel NEON.*

Nicolas, Agathe. *Le geste éditorial, un geste communicationnel de création de valeurs : Harry Potter, Gallimard Jeunesse et Gallimard.*

Nieto, Alice. *La professionnalisation du réseau RH et ses enjeux dans un contexte de crise.*

Paga, Manon. *Processus d'icônisation et rhétorique du sacré dans les stratégies marketing et communicationnelles des célébrités: le cas de Beyoncé Knowles.*

Paillard, Julie. *La photographie « connectée » : un façonnage mutuel entre interfaces « sociales » en ligne et pratiques mémorielles. Le cas de Snapchat.*

Pedron, Romain. *Linkfluence : un acteur de l'innovation ancré dans l'histoire de la surveillance sociale.*

Pernet, Etienne. *La transparence, utopie et dystopie du discours de marque.*

Poignonec, Laura. *Marques de distributeurs : la notion de marque, une présence en filigrane. Le cas de la marque de distributeur Monoprix.*

Poulet, Vadim. *Médiactivisme et encyclopédisme, le classement et son rôle de légitimation.*

Prévost, Benoit. *Le pont sur le fleuve Oyapock : entre unité et disparité territoriale et coopération transfrontalière.*

Raffara, Domitille. *La mise en scène des créateurs sur les réseaux sociaux des marques : entre intuition et efficacité d'un nouveau levier marketing.*

Ramsahye, Shadia. *Le projet dit « open » entre discours, imaginaires et outils mis à disposition : Open Translation Project de TED.*

Rasphone, Anaïs. *De la reconfiguration du lien social et l'expérience consommateur : le cas de la Recyclerie.*

Roche, Béatrice. *L'appropriation du mécénat participatif par les institutions culturelles. Le cas du musée du Louvre, de l'Opéra National de Paris et du château de Versailles.*

Rousselot, Sibylle. *Le management par projet et la culture EDF : de l'incorporation à l'incarnation.*

Rozembaum, Lola. *Le livre des éditions Zulma comme outil de différenciation : assimiler symboles d'esthétisme éditoriaux et signes d'expertise.*

Sanquer, Noémie. *Représentations et fantasmes de la décision politique et militaire dans la production de la fantasy. Étude de cas Le Seigneur des Anneaux, L'épée de Vérité et Game of Thrones.*

Sénécat, Hugo. *La SNCF en Île-de-France à l'épreuve de l'opinion publique et politique.*

Sidney, Émilie. *Coopération et cohésion intergénérationnelle en entreprise : le cas d'Orange.*

Sohier, Camille. *Le marketing des objets connectés. Le cas Nike+*

Solaï, Théo. *L'expérience ludique de la consommation.*

Souty, Julia. *Le mécénat de compétences en entreprises de conseil.*

Striffler, Cécile. *Qu'est ce qu'être français? Analyse de la circulation du concept*

Direction de publication

Yves Jeanneret et Karine Berthelot-Guiet

Remerciements à Maxence Innegraeve pour la collecte et le travail d'orpaillage des mémoires

Date de parution

Juin 2016

Design de la collection

Direction artistique et design graphique : Garance Leroux

Typographies

Carnet composé en Noé Display (Schick Toikka) et Frutiger (Linotype)

Papiers

Couverture : Natural Evolution 145 g, Fuego Stone 140 g et MultiDesign natural 240 g

Intérieur : MultiDesign natural 100 g

Fabrication

Impression et façonnage : Corlet

Papier : Papyrus

Tirage

2000 exemplaires