HAL
open science

La communication intégrée, nouveau paradigme organisationnel ?

Alain van Cuyck

To cite this version:

Alain van Cuyck. La communication intégrée, nouveau paradigme organisationnel ?. 2007. sic_00390834

HAL Id: sic_00390834

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00390834v1

Preprint submitted on 2 Jun 2009

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.

La communication intégrée, nouveau paradigme organisationnel ?

Introduction

Le concept de communication intégrée a vu le jour dans les années 90, notamment dans le champ du marketing devant intégrer entre autres les logiques du développement des techniques numériques de communication. Il a tendance à s'institutionnaliser dans nos sociétés modernes d'économie libérale. Ce mouvement correspond à la fois à la diversification des techniques de communication, la prise en compte de façon plus fine des différents publics des organisations mais également de nouvelles procédures de travail. Toutefois s'agit-il d'un nouveau modèle ou de logiques déjà anciennes mises au goût du jour pour un profit symbolique du discours des acteurs qui le portent ou s'agit-il de logiques plus profondes liées aux mutations de nos sociétés contemporaines ?

1° un concept en voie de légitimation et d'institutionnalisation

Bourdieu[i] dans un art moyen, avait bien mis en évidence comment une pratique sociale plus ou moins généralisée telle que la photographie tendait à s'instaurer en pratique plus experte, voire pour le cas de la photographie d'accéder au rang d'Art en se dotant notamment progressivement d'instances légitimes, telles que revues, livres, formation, associations professionnelles, musées, expositions…bref à institutionnaliser ses formes de représentation de manière à rendre légitime l'expression artistique.

Le concept de communication intégrée, relativement récent tend de même à s'institutionnaliser à la fois dans le monde professionnel, on le verra du côté des agences de communication, dans les services intégrées de communication des organisations, mais également au niveau des institutions publiques. Il s'agit d'un phénomène émergent en processus d'institutionnalisation rapide, qui correspond peut-être à un nouveau paradigme en termes de communication, mais dont les racines nous semblent cependant plus profondes dans le processus de modernisation organisationnel et symbolique des logiques économiques.

Nous citerons, comme révélateurs symboliques d'un processus en voie d'institutionnalisation et de légitimation quelques éléments à titre d'exemple aussi bien en France qu'au Canada, mais aussi dans le discours des grands groupes de l'industrie numérique et des grandes institutions, pour montrer que la tendance n'est pas liée à un pays ou une culture nationale spécifique, mais qu'elle se situe davantage sur des logiques profondes greffées à nos sociétés modernes hypersymboliques, pour reprendre l'expression d'Alvin Toffler[ii].

Le concept s'est particulièrement développé au sein des agences de communication qui connaissent des restructurations importantes en termes de rachat et de logiques de concentration mondiale, subissant comme un peu partout ailleurs les logiques de concentration et de fusion des grands groupes de communication. Les petites agences de communication sont irrémédiablement absorbées par les grands groupes qui cherchent à fédérer les compétences et les expertises. Quelques chiffres de cette tendance : Entre 99 et 2002 WPP s'est ainsi porté acquéreur de 77 entreprises (6 milliards de dollars), Omnicom a racheté 73 entreprises pour un coût de 1,4 milliard de dollars et IPG investit 3, 4 milliards de

dollars pour acquérir des agences renforçant ainsi ce qu'Armand Mattelard appelait déjà à la fin des années 70 l'internationale publicitaire[iii].

On comptait en 2004 huit groupes mondiaux de communication, contre 13 en 1997…
La tendance est donc à l'intégration et à la diversification dans une logique de concentration horizontale. On reviendra par la suite sur ces deux concepts que sont l'intégration et la diversification.

Par ailleurs devant répondre de plus en plus à des stratégies liés aux groupes multinationaux, le secteur des agences de communication n'échappe pas non plus aux logiques de la mondialisation des marchés pour couvrir des stratégies de communication elles mêmes transnationales. Un groupe comme Solvain en Belgique, spécialisé dans la plasturgie chimique est présent dans plus de 16 pays et fait figure de nain comparé par exemple à France Télécom, un des principaux opérateurs de télécommunications au monde, implanté dans 220 pays, servant plus de 153 millions de clients sur les cinq continents pour un chiffre d'affaires en 2005 de 49 milliards d'euros.

Les agences ont donc du s'adapter aux nouvelles demandes de leurs clients et ont commencé à s'organiser afin de proposer une prestation globale aux clients et ont toutes annoncé une réorganisation dans ce sens.

Ainsi évoque-t-on les concepts de transversalité chez Jump, d'holistic chez Publicis, de connections chez TBWA, de développement 360° chez Ogilvy ou de power of one chez Eurorscg. Pour ce dernier groupe cette stratégie date des années 2002 en Europe. Un communiqué de presse daté du 21 mars 2003[iv] montre l'ampleur et l'évolution des enjeux qui se trament derrière les grands groupes de communication :

« Euro RSCG Worldwide lance aujourd'hui Euro RSCG Partners, sa nouvelle agence de communication intégrée en Espagne. Celle-ci regroupe au sein d'une seule et même entité l'ensemble des métiers de la communication et du marketing.

Euro RSCG Worldwide poursuit ainsi la mise en œuvre de sa stratégie du " Power of One " initiée aux Etats-Unis en mai 2002, en France en septembre, puis en Espagne aujourd'hui..

Cette restructuration fait d'Euro RSCG Partners en Espagne une agence intégrée dont le chiffre d'affaires atteint 295 millions de dollars. Euro RSCG Partners regroupera les sept entités d'Euro RSCG Espagne qui offriront les services suivants :

* Euro RSCG Lorente, la publicité traditionnelle
* Asci Direct, la gestion des bases de données marketing
* Bcn Inedita et eOne, la communication interactive
* The Sales Machine, le marketing relationnel et opérationnel
* Difusion y Audiencias, les services media
* Interprofit, les relations publiques, la communication institutionnelle et événementielle.

Euro RSCG Worldwide, le cinquième réseau de communication et de marketing intégré au monde, dispose d'un réseau de 233 agences réparties dans 75 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique Latine et la région Asie Pacifique. Euro RSCG propose des services de publicité, de marketing, de communication corporate et des solutions interactives

pour ses clients à l'échelle mondiale, régionale et locale, Euro RSCG Worldwide est la plus grande unité de Havas, le sixième groupe de communication au monde ».

On assiste ainsi aux premières campagnes de communication intégrée en Europe telle celle d'eurostar en 2004 ou « Affiches et spots radio communiquent le cœur du message. Une campagne DM combinée informe en détail les voyageurs d'affaires et les agences de voyage d'affaires. Les e-mailings, mailings traditionnels, un microsite et une campagne de bannières ont en plus le but de recruter des voyageurs d'affaires dans la banque de données.».[v]

L'institutionnalisation du concept passe aussi par les instances de la formation. Un organisme tel que Media Institute à Paris offre les formations suivantes : « Comprendre comment faire face aux nouveaux besoins de communication nés de l'évolution du comportement des consommateurs et des médias pour architecturer des stratégies de communication intégrées », « Comment élaborer une stratégie de communication intégrée ? » ou « Construire une stratégie plurimédias »[vi].

D'un point de vue plus universitaire, on peut voir se développer le concept dans les cursus tel que le master de gestion 2° année mention marketing et stratégie dont une des spécialités est la communication marketing intégrée –» à Paris Dauphine, mais il semble bien qu'en France les cours de ce genre soit encore extrêmement rares, alors qu'on le verra au Canada la notion s'est davantage diffusée dans l'imaginaire collectif. Il est vrai que cela est en partie du à la proximité des universités américaines ou de nombreuses universités proposent des cours d'integrated marketing communications dans le cadre de leurs MBA ou de programme pour dirigeants, tels par exemple la Northwestern University[vii] ou la Columbia University[viii] pour ne citer qu'elles.

Dans la 6° édition du publicitor en France qui date de 2004 et dont le sous-titre est « de la publicité à la communication intégrée », le dernier chapitre est intégralement consacrée à la communication multicanale intégrée. La bibliographie relative à cette partie est presque entièrement anglo-saxonne, avec des titres tels que « Advertising and promotion : an integratived marketing communications perspective, 2001 »[ix], « The new marketing paradigm, integrated marketing communications, 1994 »[x], « integrated marketing communication : pulling it together and making it work, 1992 »[xi], « integrated communications : synergy of persuasive voices, 1996 »[xii] ou bien encore « integrated marketing communcations. A survey of national consumers goods advertisers »[xiii]. Le concept semble donc dater au moins des années 92 si l'on se réfère à ces publications. Ceci semble confirmé par un article de Craig Miyamoto[xiv] qui dit l'avoir entendu pour la première fois dans les milieux académiques aux Etats unis en 1992.

Le concept prend nettement ses racines au sein du champ du marketing au moment historique ou confronté à la montée en puissance de l'informatisation, du commerce et des services numériques, le paradigme purement publicitaire axée sur les médias classiques de masse - ce que l'on appelle de façon traditionnelle en publicité le « média » opposé aux « hors média » - se trouve remis en cause par la nécessité d'intégrer l'ensemble de la révolution numérique dans les stratégies marketing. Au delà d'une révolution conceptuelle du paradigme, il s'agit d'abord d'une rupture technique lié au numérique. On notera donc que le concept se formalise au moment même (les années 90) ou l'on voit émerger l'apparition du web, ce qui historiquement est intrinsèquement lié à une révolution technique, sémiotique et culturelle de

la plus grande importance… Le marketing intégré a d'abord donc du d'abord intégrer les nouvelles technologies numériques, ce qui a aboutit à faire éclater le paradigme étroit de la publicité dans ses modes de pensée et de production. En France le témoin le plus symbolique de cette tendance s'est concrétisée par le changement symbolique de nom des agences de publicité qui sont devenus progressivement des agences de communication devant intégrer de plus en plus de tendances communicationnelles non publicitaires telle que le corporate, la communication interne, l'évènementiel, les techniques de sponsoring et de mécénat, les relations publiques, bref tout ce qui relevait du « hors média », la notion de communication intégrée devenant le troisième niveau de cette mutation intégrant le déferlement du numérique dans les stratégies et procès de communication. Ainsi un auteur tel que Zyman[xv] annonce les derniers jours de la publicité, dans sa conception classique et le sous titre du publicitor « de la publicité à la communication intégrée » est largement éloquent à ce sujet.

On assiste également à des stratégies multimédia dans les groupes anciennement dénommée de presse tel qu'en France ou NRJ par exemple initialement groupe de radio, se redéploye sur le numérique ou bien encore le groupe TVA qui se définit comme « une société de communication intégrée active dans la télévision, la production et la distribution de produits audiovisuels et dans l'édition de magazines ».

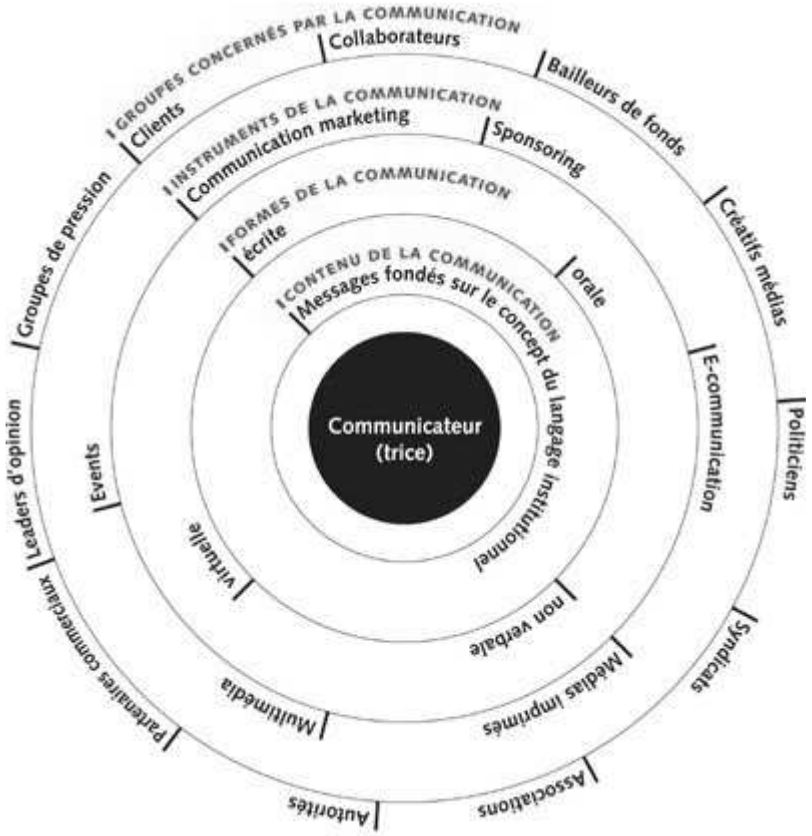
Le concept de communication intégrée est également pertinent au niveau des services de communication des organisations, où la communication s'est largement complexifiée. Comme le fait remarquer Patrick d'Humières[xvi] on est passé des années marketing aux années de la communication globale dans les années 80. Au delà des préoccupations purement marketing lié à la vente et à la production (produit, design, prix, distribution…) de nouvelles préoccupations ont pris de plus en plus de place dans le registre communicationnel des organisations tels que le marché des opinions publiques, le marché financier, le marché des compétences, ces dimensions devenant stratégiques. Les fonctions et techniques de communication se sont ainsi largement diversifiées au cours des années 80 et 90 années de la « communication globale ». La stratégie a du intégrer les différentes dimensions de l'image des organisations autres que celle de la marque et du produit, puis intégrer le développement et les nouveaux usages liées au numérique engageant de profondes mutations d'ordre informationnelles et computationnelles. Cette tendance recompose fondamentalement les procès de communication. Pour rentrer dans l'ère de la communication intégrée, il faut intégrer les multiples dimensions de l'image « globale », mais également les multiples expertises liées aux savoir faire des techniques de la communication.

Un schéma attribué à Olten, issue de l'école de gestion de Genève, illustre bien cette évolution de la complexité organisationnelle au sein des organisations et cette nouvelle tendance :

« Ce n'est qu'en privilégiant le management de communication intégrée qu'entreprises et organisations parviendront à transmettre avec succès des messages complexes, et à communiquer avec un maximum d'efficacité.

Par communication intégrée, on entend une communication qui, tant au plan de la forme, des outils et du contenu que du moment et du langage utilisés, soit parfaitement coordonnée. Ce qui aura pour effet de générer des synergies au sein du travail de communication, de décupler

l'efficacité du message à communiquer aux groupes-cibles – et, sur le marché, de constituer un net avantage par rapport à la concurrence. ».[xvii]



Le «modèle d'Olten» de la communication intégrée.

Haute Ecole de Gestion FHNW.

Le concept de communication intégrée reste encore au niveau français encore un concept émergent même si de fait la plupart des grandes organisations font implicitement de la communication intégrée, de par leur polyvalence en termes de médias et de techniques utilisées. Toutefois le monde professionnel est de plus en plus réceptif au concept, notamment lors de journées d'études consacrées au sujet telles celles du dernier festival de la publicité de Miribel en 2007[xviii]. Certaines entreprises telles que France Télécom s'en revendique ouvertement. Sa filière Orange s'est vue décerner les prix des deux catégories les plus disputées des World Communication Awards en 2006 à Londres. Sa directrice Barbara Dalibard déclarait : « Les besoins des entreprises en matière de communications s'orientent désormais vers des services intégrés et convergents pour disposer de nouveaux moyens de communiquer et renforcer les opportunités de développement »[xix].

Le concept est bien sur central pour les sociétés informatiques. Ainsi pour le lancement du microsoft office communicator 2005, la firme définit sa stratégie [xx]:

“The goal of integrated communications is to help information workers easily and effectively communicate with colleagues, customers and partners in real time. Microsoft will deliver on integrated communications by building presence awareness into all its software applications, integrating various modes of communication (e-mail, phone, instant messaging (IM), short message service (SMS), videoconferencing and Web conferencing) to allow seamless transition from one mode to another, and delivering intelligent software that can manage communications with the context of a person's availability and preferences”.

De fait, les solutions intégrées grâce au numérique intègrent l’ensemble des protocoles de communication et deviennent ainsi de véritables plateformes de communication multimédia offertes aux entreprises, recomposant les technostructures informationnelles et communicationnelles des organisations.

Nous avons cité ici Microsoft, mais on pourrait citer ici également IBM[xxi], CISCO[xxii] ou encore Orange citée plus haut dans leur recherche d’intégration de services numériques multimédias.

Du coté Canadien, par maints égards le concept s’est nettement ancré dans les mentalités. Des cours de communication marketing intégrée existent au sein d’HEC Montréal, un cours de relations publiques et communication marketing intégrée à l’UQAM. Il existe également un concours de « la Relève Publicitaire »[xxiii] qui a pour mission de « fournir à des étudiants l’expérience pratique de concevoir un plan de communication intégré, de développer une campagne publicitaire complète qui répond à la vraie problématique d’un vrai client et de présenter le fruit de ses réflexions », concours auquel ont participé neufs universités québécoises en 2006.

La notion de communication intégrée est également présente de façon implicite au niveau de l’administration puisque l’institut de la statistique du Québec lui a même consacré la référence 22103 Services de communication intégrée[xxiv] dont il donne la définition suivante :

« Ce groupe comprend les établissements dont l'activité principale consiste à concevoir et mettre en ouvre des plans de communication intégrant régulièrement à la fois la publicité et les relations publiques et destinés à rejoindre des publics ou des auditoires comportant un nombre important ou relativement important de personnes ».

Un corps administratif tel que le Barreau du Québec, a par exemple créé un Comité consultatif pour sa campagne de communication intégrée[xxv] dont la mission est de «Rencontrer, dans le cadre d’un appel d’offres, les soumissionnaires intéressés à diriger le projet de campagne de publicité du Barreau du Québec, de sélectionner le soumissionnaire et de faire une recommandation au Comité administratif», montrant ainsi l’importance des procédures avancées de la communication publique et de son institutionnalisation au Canada.

Enfin on trouve de nombreuses campagnes de communication dites intégrées dans les grandes institutions internationales, où les campagnes pour la santé, le développement, l’éducation nécessitent de mobiliser un ensemble de partenaires et d’acteurs, telle par exemple le programme « Preventing HIV/AIDS among adolescents through integrated Communication Programming » de l’Unesco.[xxvi]

Aujourd'hui de nombreuses agences, organisations ou institutions se réclament d'une perspective de communication intégrée, et le concept semble effectivement devenir un concept dominant.

2° polymorphisme des compétences et multicanalité des médias

Il ressort du paradigme de la communication intégrée deux points importants : celui du polymorphisme des compétences et celui de la multicanalité. Un troisième point central doit également être souligné la dimension des publics ou mieux encore des parties prenantes -les fameux stakeholders - sur lesquels une analyse fine doit être faite de manière à affiner les stratégies de communication qui reposent sur la définition fine de familles stratégiques.

Les premières définitions de la communication intégrée s'attachaient surtout à une dimension marketing essentiellement tournée vers la marque :

« La communication marketing intégrée est la coordination stratégique de tous les messages et canaux utilisés par une organisation pour influencer la valeur perçue de la marque » (Duncann et Everett-1993)[xxvii].

Elles ont progressivement intégrés les dimensions polyvalentes des territoires de communication et ont également insisté sur le caractère nécessairement organisationnel et orienté projet des stratégies de communication.

Lendrevie et de Baynart, 2004[xxviii], en donne la définition suivante : «La communication multicanale intégrée a pour objectif un meilleur retour sur les dépenses de communication en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux différents fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents. Elle est orientée vers les clients et déterminées principalement par des données chiffrées sur les clients, leurs perceptions et leurs comportements. Son efficacité passe par les compétences pluridisciplinaires des responsables qui la pilotent, par de nouvelles organisation –annonceurs et agences- par de nouvelles relations et de nouvelles formes de rémunération fondées sur la distinction des fonctions conseil et exécution.».

Evidement une telle définition centrée sur les clients et donc une dimension purement marketing exclus de son champ des registres entiers de la communication d'entreprise et de ses publics et nous semble en ce sens par trop marqué par une culture agence et non annonceur ou institution publique. Par contre nous retiendrons l'aspect organisationnel centré projet de la communication intégrée qui nécessite effectivement une dimension d'organisation et de pilotage des polyvalences et des expertises.

C'est en ce sens que la communication intégrée devient un nouveau dispositif organisationnel de communication et sa principale force relève de la dimension projet et réseau de ses compétences, mais ne peut être restreinte aux seules logiques marketing. Evoquer la notion de 360° et se limiter à une vision uniquement centrée sur les clients et consommateurs paraît en effet singulièrement réducteur et se rendre compte qu'il faille tenir compte de procédures de coordination et d'intégration pour intégrer la communication n'est pas non plus si révolutionnaire que l'on voudrait bien le faire croire.

Peut-être retiendrons-nous alors la définition de Bruhn[xxix], (2003) qui en donne la définition suivante : « La communication intégrée est un procédé d'analyse, de planification,

d'organisation, d'exécution et de contrôle destinée à créer une unité avec différentes sources de communication interne et externe. Son but est de donner aux groupes cibles concernés, une image cohérente de l'entreprise ou d'un objet relatif à cette entreprise» et qui nous paraît moins restrictive.

Dans ce sens la communication intégrée est une réponse aux mutations externes des entreprises (mondialisation, réticularisations, diversification, innovation…), répondant à l'évolution globale des problèmes de communications auxquelles les entreprises ont à faire face et qui ne peuvent plus se réduire à une approche uniquement marketing. Les problématiques ont évoluées si bien que les communications de l'entreprise sont aujourd'hui de nature multiples faisant référence a de multiples techniques et de multiples parties prenantes ou publics : actionnaires, salariés, clients, prescripteurs, actionnaires, partenaires, collectivités locales, pouvoirs publics, presse… Ceci nécessite de gérer très rapidement les incertitudes et les situations conflictuelles ou de crises tout en étant en permanence à l'affût et l'écoute des innovations, des tendances, du marché et de la concurrence dans un monde de plus en plus complexe et interpénétré. Le concept de communication intégrée est donc un concept fédérateur pour créer plus de cohérence et de synergie entre ces différentes formes de communications et œuvrer ainsi à une stratégie globale intégrant une plus grande diversité en termes de polyvalence de moyens et de compétence mises en œuvre. Une sorte de loi de la « variété requise », pour reprendre l'expression d'Ashby.[xxx]

3° nouveau paradigme ou émergences de logiques déjà anciennes

Bien qu'un paradigme nouveau semble toujours être une rupture manifeste avec un ou des modèles du passé, il y a nécessairement toujours dans le passé des germes de logiques se concrétisant dans le nouveau. Ce qui constitue par contre le phénomène de nouveauté c'est sa dimension à une propagation systématique, à se constituer en phénomène de mode au sens quasi statistique du terme ou le mode - ou la valeur modale - désigne la valeur la plus importante en termes de logique et de répartition statistique.

Au delà d'un plaidoyer pour ou contre la communication intégrée, ce qui nous intéresse ici sont les fondements paradigmatiques et les logiques profondes de son émergence. Pourquoi le modèle de la communication intégrée intervient-il à partir des années 90, n'existait-il pas profondément en germe et quels sont les facteurs importants qui font que ce concept peut se greffer sur une logique de traduction et d'appropriation sociale, enraciné dans des logiques fondamentales bien plus profondes que celui de la multicanalité et de la polyvalence ?

3.1 l'ancien : l'apport des théories de la contingence

Si l'on se réfère au concept d'intégration le concept est bien loin d'être nouveau et émerge progressivement notamment dans les théories dites de la contingence. Les apports les plus profonds pour expliquer l'émergence de la communication intégrée se situent dans les analyses de ces théoriciens, qui se sont surtout attaché à essayer de comprendre les logiques profondes reliant la structure des organisations à leur environnement. Il est évident que la notion même de communication intégrée est-elle même contingente et que les logiques profondes étaient déjà elles mêmes en germe depuis les années 70, ce qui pourrait laisser penser à croire que finalement la communication intégrée ne serait pas du tout un nouveau paradigme, ou une nouvelle théorie pour penser les organisations et leurs communications. Nous nous appuierons pour cette partie plus spécifiquement sur l'approche dite des théories

de la contingence avec les approches successives de Burns et Stalkers, Lawrence et Lorsch, Woodward et Chandler qui datent des années 60-70.

Burns et Stalkers distinguent deux types d'organisation et de structures d'entreprise : les organisations mécanistes adaptées à des environnements stables et les organisations organiques liées à des environnements plus instables. Les structures mécanistes sont complexes, formalisées et centralisées. Les structures organiques quand à elles sont plus flexibles et adaptatives que les précédentes. Les communications latérales sont essentielles.

La communication intégrée correspond déjà à des logiques énoncées par Burns et Stalkers dès les années 60.

La démarche de Lawrence et Lorsch est fondée sur deux concepts : la différenciation et l'intégration.

La différenciation désigne le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pour répondre aux demandes de l'environnement. Plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. L'intégration s'intéresse à tout le cycle complet de transformation des matières premières en produits, incluant la création, la production et la distribution de biens et services. Plus les unités de travail sont différenciées par une diversité de départements, plus y il aura besoin d'intégration.

D'un point de vue historique le concept d'intégration revient bien à Lawrence et Lorsch.

« Les travaux de Lawrence et Lorsch ont eu un énorme retentissement, … les résultats de ces recherches montrent l'importance accordée aux processus d'intégration des hommes. Cela conduit à de nouvelles réflexions sur les moyens d'intégration et sur les mécanismes à mettre en place. Les fonctions de chef de projet, les structures dites matricielles orientées vers la conduite de projet correspondent largement à ce besoin.»[xxxi].

J. Woodward observe que ce sont les différences de technologie développées qui expliquent les différences organisationnelles et non pas la taille des entreprises, leur histoire ou leur branche industrielle. En d'autres termes, les entreprises ayant des systèmes de production semblables ont globalement des modes d'organisation semblables. Elle distingue trois modes d'organisation de la production à travers la technologie : la production unitaire ou de petites séries, la production en grande série, le processus continu de production.

« Dans le dernier modèle, il s'agit surtout de production de flux continue, comme le gaz, les liquides, les produits chimiques, généralement produits dans des usines polyvalentes. L'organisation repose sur des relations de travail horizontales, fondées sur la compétence de l'expertise et un fonctionnement par projet »[xxxii].

Bernard Miège appliquera ce modèle (modèle du flot) à l'étude des médias TV et radio[xxxiii], mais force est de constater que la mise en œuvre des procédés numériques et d'information comme flux continu tend a faire que les organisations deviennent de plus en plus soumis à ces logiques nécessitant la mise en place d'organisations flexibles. Là encore il semble bien que le concept de communication intégrée réponde à des logiques énoncées par Woodward dans son modèle de flux, même si à l'époque les nouvelles technologies n'avaient pas encore amplifiées ce processus.

Enfin Chandler, considère qu'il est important que les entreprises mettent en œuvre une logique de planification stratégique avant la construction de la structure organisationnelle.

« Il fut le premier théoricien à indiquer l'importance du principe de décentralisation et à poser l'idée de la nécessaire coordination à la planification stratégique. La structure correspond alors à la façon dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie adoptée. Au final son apport est de dire que la stratégie doit déterminer les choix structurels des dirigeants pour une grande efficacité et l'amélioration des performances à long terme. ».[xxxiv]

Finalement, si l'on revisite l'ensemble des théories de la contingence – on pourrait rajouter Mintzberg et son organisation « adhocratique » -, rien ne nous permet de dire que la communication intégrée est un nouveau paradigme organisationnel et que toutes ces logiques d'intégration, de différenciation, de logique projet ont été finalement repris par les dispositifs de communication intégrée, mais que cela existait déjà de manière potentielle déjà dans les années 70. Toutefois la tendance à l'organisation horizontale s'est radicalisée, et de nouveaux facteurs importants ont fait que l'on soit passé en quelques années d'une logique quasiment publicitaire à une dimension plus globale des années 80 et à l'émergence de la conception de communication intégrée des années 2000, notamment avec l'intégration du numérique.

3.2 Le nouveau : réticularisation, computation, complexification sémiotique, logiques polymorphiques de conception et de production.

Ceci correspond a de nouvelles logiques émergentes qui sont, selon les chercheurs du CREPA[xxxv], liés :

- Au caractère durable des mutations économiques qui remet en cause les positions acquises par les entreprises, et donc à l'inadaptation croissante des structures purement mécaniques

- Au pouvoir croissant des clients qui conduit l'entreprise à revoir son organisation pour satisfaire au mieux les exigences, notamment en termes de services et de relations

- A la mondialisation des marchés qui entraîne une croissance accrue de la concurrence et de leurs implantations sur des territoires de moins en moins protégés, mais obligeant les entreprises à de plus en plus d'intégration et de différenciation en leur sein et donc des mécanismes de coordination de plus en plus complexe en flux tendus

- Au développement des nouvelles technologies et des médias qui facilitent l'échange d'information en interne et en externe et qui modifie les relations au marketing (du marketing de masse indifférencié à un marketing différencié et segmenté de plus en plus important.

Par ailleurs, on passe de logiques de travail séquentiel, les uns travaillant à la suite des autres, à une approche de la production horizontale. Aujourd'hui les automobiles, les ordinateurs s'imaginent et se conçoivent ensemble en faisant travailler sur le même projet designers, techniciens, homme du marketing, financiers, tisseurs, coloristes ingénieur de production d'ou des gains de productivité, de créativité, de temps, d'efficacité, œuvrant à ce que certains

appellent un décloisonnement des compétences. Ainsi la twingo ou le i mac ont été des démarches transversales, et l'on évoque de plus en plus le terme de « plateforme » pour exprimer ces logiques horizontales basés sur la notion de projet qui se concentrent sur la valeur ajoutée en terme de compétences et de rendement économique, quitte à se décharger des fonctions de production délocalisée et externalisée. Le i-mac a été essentiellement conçu par une équipe d'ingénieurs et de marqueteurs aux Etats unis, la production a été délocalisée en Chine, et toute la stratégie de mise en vente sur le marché s'est effectuée à partir des Etats Unis. Ainsi Apple a t-il récupérée 95 % de la valeur ajoutée du produit – conception et merchandisation – seuls 5 % étant consacrés à la fonction production. De la même façon, la valeur ajoutée des grands groupes de communication se focalise sur les valeurs ajoutées en terme de conception – expertises, conseil et études en amont, en réalisant des marges de valeur ajoutée par la mutualisation des compétences et des polyvalences.

Citons Michel Hébert, directeur en France de l'agence Jump :

« Aujourd'hui, le métier de la communication est menacé par la verticalité, le chacun pour soi. La résultante de cet état de fait est que nous n'inventons plus rien. Nous sommes prisonniers d'une pensée unique. La communication transversale est l'art de réfléchir en équipe multidisciplinaire pour inventer des idées de communication plus aptes et plus objectives pour répondre aux besoins de business des entreprises.

Chez Jump France une équipe multidisciplinaire se réunit afin de réfléchir autour d'une marque en particulier. Apres la création de l'idée l'équipe détermine la discipline ayant la meilleure sensibilité sur le problème posé, par exemple pour une banque on pourra penser que l'homme de marketing direct aura une meilleure sensibilité et devient leader du dossier.

Une fois l'idée de communication éclose, elle ricoche de discipline en discipline pour s'enrichir et trouver sa concrétisation sur tous les supports de communication ».

Ce qui change fondamentalement ce sont les procédés d'organisation horizontaux qui eux effectivement ont une dimension intégrée par rapport aux organisations verticales. Ceci nécessite une plus grande dépense également en coordination, différenciation, intégration, polyvalences, qui se traduisent par des processus d'action sous forme de projet. Là encore les nouvelles technologies et le numérique ont joué un rôle fondamental dans la plasticité des différentes fonctions et dans leur capacité à intégrer des dimensions diversifiées qui étaient cloisonnées. Ce qui change c'est la réticularisation et la mise en synergie de réseaux qui effectivement radicalisent les logiques de production et de conception, facilitant les adaptations et les innovations.

On ne peut bien sur ne pas faire l'impasse de citer Castells pour avoir mis en lumière finalement cette troisième logique de la dimension organisationnelle qui entre la structure interne et l'environnement –la logique du marché - est celle des réseaux autour desquelles s'organisent et se structurent les stratégies organisationnelles.

«La grande firme elle-même a changé de modèle d'organisation pour s'adapter à la part d'imprévisibilité introduite par le rapide changement économique et technologique. La principale transformation peut-être définie comme le passage de la bureaucratie verticale à la firme horizontale. La firme horizontale se caractérise par sept grandes tendances :

organisation autour d'un procédé, non d'une tâche ; hiérarchie plate ; gestion en équipe ; mesure des résultats par la satisfaction du client ; récompenses fondés sur les résultats collectifs ; maximisation des contacts avec les fournisseurs et les clients ; information, formation et formation continue des employés à tout les niveaux[xxxvi]».

«Ainsi, l'unité opérationnelle véritable devient le projet particulier mis en œuvre par un réseau, plutôt que l'entreprise individuelle ou le groupement formel d'entreprise …/… Seules les nouvelles technologies de l'information permettent à un tel modèle souple et adaptable de fonctionner véritablement[xxxvii]».

En guise de conclusion…

la communication intégrée est plus que la cohérence de l'image déjà présente dans les conceptions de la communication globale, elle est stratégie parce qu'elle devient projet et qu'elle intègre les différents dispositifs et techniques de communication en fonction de chaque situation, problématique, produit, marque, public ou territoire dans une perspective polymorphe, diversifiée, grâce à une adhocratie des moyens, des canaux, des techniques, des expertises et des compétences.

En cela oui elle constitue finalement un processus nouveau de construction organisationnelle, qui semble rompre de manière assez définitive avec les dispositifs mécanistes de l'organisation classique basée sur un processus de modélisation normatif reproductible mais rigide pour aller vers un processus de flux et de flexibilité. C'est une méthode qui se veut pertinente et stratégique en fonction des contextes et ceci par la mise en réseau dynamique et intégratrice de logiques d'expertise et de fonctionnalités différenciées. En ce sens la stratégie devient structure flexible dans une dimension computationnelle et communicationnelle. Produit, services, structures, stratégies, communication et réseaux ne sont donc que des dimensions apparentes des processus émergents des organisations et ce qui se passe dans l'évolution des processus de conception des communications n'est qu'une particularité spécifique des reconfigurations des ingénieries économiques, techniques et sociales de nos sociétés portés par des logiques complexes de l'évolution des formes de conception et de production, de plus en plus implémentées par les technologies numériques et les logiques de réseaux..

[1] BOURDIEU Pierre (avec L. Bolstanski), Un art moyen, Ed de minuit, 1965.
[1] TOFFLER Alvin, Les nouveaux pouvoirs, savoir, richesse et violence à la veille du XXIe siècle, Fayard, 1991.
[1] MATTELARD Armand et Michèle, histoire des théories de la communication, repères, La découverte, 1997.
[1] http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=99824.
[1] http://www.hypervision.be/fiches/_fr/eurostarcommunicationintegree.htm.
[1] http://www.media-institute.com/.
[1] www.northwestern.edu.
[1] www.columbia.edu.
[1] BELCH George, BELCH Michael A, Advertising and promotion : an integratived marketing communications perspective, Boston Mass : Irwin, Mc Graw-Hill, 2001.
[1] SCHULTZ Don E., The new marketing paradigm, integrated marketing communications, NRC books, 1994 .
[1] SCHULTZ Don, TANNEMBAUN Stanley, LAUFTENBORN Robert, integrated marketing communication : pulling it together and making it work,NTC books 1992.
[1] THORNSON E, MOORE J., integrated communications : synergy of persuasive voices,Lawrence Eribaum Associate, 1996.
[1] CAYWOOD C., SCHULTZ Don, WANG P., integrated marketing communications. A survey of national consumers goods advertisers, NY: Americans Association of advertising agencies- non daté.

1 MIYAMOTO Craig, Integrated Communication: A Concept So Old That It's New, http://www.geocities.com/WallStreet/8925/integcom.htm
.

[1] ZYMAN S. les derniers jours de la publicité, First Edition, 2003.
[1] D'HUMIERES Patrick, Management de la communication d'entreprise, Ed. Eyrolles, 1994.
[1] http://www.award-cc.ch/index.asp?l=2&p=17.
[1] www.laposte.fr/performanceclient/les-ateliers/festival-publicite-meribel.php - 91k.
[1] http://www.orange-business.com/fr/presse/communiques/nomination/06111400.html
[1] http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/mar05/03-08integratedcommunicationsvisionpr.mspx

[1] cf la page integrated communication d'IBM
http://www935.ibm.com/services/us/index.wss/itservice/gn/a1000412.
[1] cf la page Cisco ICS 7700 Series Integrated Communication Systems,
http://www.cisco.com/en/US/products/hw/voiceapp/ps967/index.html.
[1] organisé par l'Association marketing de Montréal et du Publicité-Club de Montréal,
http://www.com.ulaval.ca/releve/index.php.
[1] http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/scaccq/22103.htm.
[1] www.barreau.qc.ca/fr/barreau/comites/activitesadministratives/communication.
[1] http://portal.unesco.org/education/fr/files/37489/11031153993HIV-Adolescents.pdf/HIV-Adolescents.pdf
[1] DUNCANN et EVERETT-"clients perceptions of integrated marketing communications », journal of advertising research, 33,3 p. 300-339, 1993, cité par Lendrevie et de Baynast le publicitor, Dalloz p. 357, 2004.
[1] LANDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud, le publicitor, 6° édition, Dalloz p. 357, 2004.
[1] Définition tiré du glossaire de la poste suisse sur la communication
http://www.poste.ch/fr/index/uk_geschaeftskunden/pm_directpoint/pm_dm_toobox/pm_glossar.htm.
[1] ASHBY W.R . Self régulation and requisite variety. In : Introduction to Cybernetics. 1956.
[1] PLANE jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.
[1] PLANE jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.
[1] Bernard MIEGE, Les tics un champmarqué par la complexité et un entrelacs d'enjeux, colloque de Montréal globalisme et plusralisme, 2002, http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Mige.pdf.
[1] PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.
[1] Aujourd'hui devenu le Centre de Recherche en management et organisation http://www.crepa.dauphine.fr
[1]CASTELLS Manuel, la société en réseau tome 1 l'ère de l'information, 1998, p. 199.
[1] Ibid. p. 201.

Bibliographie

BAKIS Henry, Les réseaux et leurs enjeux sociaux, PUF, coll. Que-sais-je ?, Vendôme, 1993;
BALLE Catherine, Sociologie des organisations, PUF, coll. Que sais-je ?, Vendôme, 1990 ;
AUTHIER Michel, LEVY Pierre, Les arbres de connaissances, Préface de Michel Serres, la découverte, coll. Essais, 1996 ;
BELCH George, BELCH Michael A, Advertising and promotion : an integratived marketing communications perspective, Boston Mass : Irwin, Mc Graw-Hill, 2001 ;
BERNOUX Philippe, La sociologie des organisations, Le seuil coll. points, 1990 ;
BERTRAND Yves, Culture organisationnelle, Presses de l'université du Québec, Télé-Université, 1991 ;
BLOCH P., HABADOU R., XARDEL D., Service compris, les clients heureux font les entreprises gagnantes, Marabout, 1990 ;
BOURDIEU Pierre (avec L. Bolstanski), Un art moyen, Ed de minuit, 1965 ;
BRETON Philippe. & PROULX Serge, l'explosion de la communication, naissance d'une nouvelle idéologie, La découverte / Boréal, 1989 ;
BRUHN M. sponsoring.Systematische planung und integrativer ausatz, 4 Auflage, Wiesbaden, 2003 ;
CASTELLS Manuel, La société en réseaux, t.1 l'ère de l'information, Ed. Fayard, 1998 ;
CASTORIADIS Cornelius, l'institution imaginaire de la société, éditions du Seuil, 1999 ;
CAYWOOD C., SCHULTZ Don, WANG P., integrated marketing communications. A survey of national consumers goods advertisers, NY : Americans Association of advertising agencies- non date ;
CENTRE DE SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION, introduction de Bruno LATOUR, Ces réseaux que la raison ignore, L'Harmattan, logiques sociales, 1992 ;
CHARVIN François, MARUHUENDA Jean-Pierre, Communication et entreprises, Paris, 1991 ;

DELATTRE Pierre, Système, structure, fonction, évolution, essai d'analyse épistémologique, Maloine éditeur, 2° édition, 1985 ;
DE ROSNAY Joël, Le macroscope, Le seuil, Coll. Points, 1977 ;
DE ROSNAY Joël, Les chemins de la vie, Le seuil, Coll. Points, 1984 ;
DE ROSNAY Joël, Le cerveau planétaire, Le seuil, Coll. Points, 1988 ;
D'HUMIERES Patrick, Management de la communication d'entreprise, Ed. Eyrolles, 1994 ;
DUPUY Jean-Pierre, Ordres et désordres, Enquête sur un nouveau paradigme, Me Seuil, coll. La couleur des idées, Avril 1990 ;
DUBY Georges, L'histoire continue, ed. Odile Jacob, 1992 ;
EVRARD Y, PRAS B, ROUX E.& Alii, Market, Etudes et recherches en marketing, fondements méthodes, Nathan, coll. connaître et pratiquer la gestion, 1993 ;
FLORIS Bernard, la communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises PUG, 1996 ;
FRIEDBERG Erhard, Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée, Le Seuil, coll. Sociologie, Avril 1993 ;
GIRAUD Claude, L'action commune, Essai sur les dynamiques organisationnelles, L'harmattan, coll. logiques sociales, 1993 ;
HAZEBROUCQ Jean-Marie et BADOT Olivier, Le management de projet, PUF, coll. que sais-je, N°3059, 2° édition 1997 ;
LANDIER Hubert, L'entreprise polycellulaire, pour penser l'entreprise de demain, Entreprise moderne d'édition, 1987 ;
LE BOEUF C. & MUCCHIELLI A, Le projet d'entreprise, PUF, coll. Que sais-je ?, 1992;
LENDREVIE Jacques, De BAYNAST Arnaud, Publicitor, de la publicité à la communication intégrée, 6ème édition, Dalloz 2004 ;
LEROI-Gourhan, Milieu et technique, Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui, 1992;
LEVY Pierre, les technologies de l'intelligence, l'avenir de la pensée à l'ère informatique, Le Seuil, coll points sciences, 1993 ;
LINHART Danièle, La modernisation des entreprises, La Découverte, coll. Repères, 1994;
MARION Gilles, Les images de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1989;
MATTELARD Armand et Michèle, histoire des théories de la communication, repères, La découverte, 1997 ;
MELESE Jacques, Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine, Editions hommes et techniques, 1983 ;
MICHEL Jean & SUTTER Eric, Pratique du management de l'information, analyse de la valeur et résolution de problèmes, ADBS éd., 1992 ;
MIEGE Bernard, La société conquise par la communication, t. 1, PUG, 1989 ;
MORIN Edgar, La méthode t.3, La connaissance de la connaissance, Le points, coll. essais, 1992 ;
MORIN Edgar, Introduction à la pensée complexe, ESF éditeur, coll. communication et complexité, 1992 ;
MORIN Edgar (autour de...), Arguments pour une méthode, Le seuil, Saint-Amand, 1990 ;
MORIN Edgar, LE MOIGNE Jean-Louis, L'intelligence de la complexité, L'Harmattan, Coll. Cognition et formation, 1999 ;
MUSSO Pierre, Télécommunications et philosophie des réseaux, la postérité paradoxale de Saint Simon, Puf, coll. la politique éclatée, fév 97 ;
PLANE Jean-Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002 ;
ROSE José, Le hasard au quotidien, coïncidences, jeux de hasard, sondages, Ed. du Seuil, 1993 ;
SCHULTZ Don, TANNEMBAUN Stanley, LAUFTENBORN Robert, integrated marketing communication : pulling it together and making it work, NTC books,1992 ;

SCHULTZ Don E., The new marketing paradigm, integrated marketing communications, NRC books, 1994 ;
SCHWEBIG, Les communications de l'entreprise, au delà de l'image, McGraw-Hill, coll. stratégie et management, 1988 ;
SEGAL Jérôme, Théorie de l'information : sciences techniques et société de la seconde guerre mondiale à l'aube du XXIe siècle, thèse de doctorat en histoire des sciences, université Lumière Lyon 2, sous la direction de M. Ramunni Girolamo, 12/04/98, téléchargeable à l'adresse suivante : http://theses.univ-lyon2.fr/Theses/jsegal/html/ ;
SERYEX Hervé, Le big bang des organisations, quand l'entreprise, l'état, les régions entrent en mutation. Calmann Lévy, 1993 ;
SIMON H.A., Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Afcet systèmes-Dunod, 1991;
SUTTER Eric, Maîtriser l'information pour garantir la qualité, AFNOR, 1993 ;
TOFFLER Alvin, La troisième vague, Denoël/Gonthier, 1984 ;
TOFFLER Alvin, Les nouveaux pouvoirs, savoir, richesse et violence à la veille du XXIe siècle, Fayard, 1991 ;
THORNSON E, MOORE J., integrated communications : synergy of persuasive voices, Lawrence Eribaum Associate, 1996 ;
WILDEN Anthony, système et structure, Boréal express, 1983 ;

Alain van Cuyck

Enseignant-chercheur / Maître de conférences HC
Université Jean-Moulin
Département des Sciences de l'information et de la communication
Rattachement institutionnel : ELICO – **E**quipe de recherche de **L**yon en sciences de l'**I**nformation et de la **CO**mmunication.

Adresse électronique : vancuyck@univ-lyon3.fr

---

[i] BOURDIEU Pierre (avec L. Bolstanski), Un art moyen, Ed de minuit, 1965.
[ii] TOFFLER Alvin, Les nouveaux pouvoirs, savoir, richesse et violence à la veille du XXIe siècle, Fayard, 1991.
[iii] MATTELARD Armand et Michèle, histoire des théories de la communication, repères, La découverte, 1997.
[iv] http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=99824.
[v] http://www.hypervision.be/fiches/_fr/eurostarcommunicationintegree.htm.
[vi] http://www.media-institute.com/.
[vii] www.northwestern.edu.
[viii] www.columbia.edu.
[ix] BELCH George, BELCH Michael A, Advertising and promotion : an integratived marketing communications perspective, Boston Mass : Irwin, Mc Graw-Hill, 2001.
[x]SCHULTZ Don E., The new marketing paradigm, integrated marketing communications, NRC books, 1994 .
[xi]SCHULTZ Don, TANNEMBAUN Stanley, LAUFTENBORN Robert, integrated marketing communication : pulling it together and making it work,NTC books 1992.
[xii]THORNSON E, MOORE J., integrated communications : synergy of persuasive voices,Lawrence Eribaum Associate, 1996.
[xiii] CAYWOOD C., SCHULTZ Don, WANG P., integrated marketing communications. A survey of national consumers goods advertisers, NY: Americans Association of advertising agencies- non daté.

xiv MIYAMOTO Craig, Integrated Communication: A Concept So Old That It's New, http://www.geocities.com/WallStreet/8925/integcom.htm

[xv] ZYMAN S. les derniers jours de la publicité, First Edition, 2003.
[xvi] D'HUMIERES Patrick, Management de la communication d'entreprise, Ed. Eyrolles, 1994.
[xvii] http://www.award-cc.ch/index.asp?l=2&p=17.
[xviii] www.laposte.fr/performanceclient/les-ateliers/festival-publicite-meribel.php - 91k.
[xix] http://www.orange-business.com/fr/presse/communiques/nomination/06111400.html
[xx] http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/mar05/03-08integratedcommunicationsvisionpr.mspx
[xxi] cf la page integrated communication d'IBM
http://www935.ibm.com/services/us/index.wss/itservice/gn/a1000412.
[xxii] cf la page Cisco ICS 7700 Series Integrated Communication Systems,
http://www.cisco.com/en/US/products/hw/voiceapp/ps967/index.html.
[xxiii] organisé par l'Association marketing de Montréal et du Publicité-Club de Montréal,
http://www.com.ulaval.ca/releve/index.php.
[xxiv] http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/scaccq/22103.htm.
[xxv] www.barreau.qc.ca/fr/barreau/comites/activitesadministratives/communication.
[xxvi] http://portal.unesco.org/education/fr/files/37489/11031153993HIV-Adolescents.pdf/HIV-Adolescents.pdf
[xxvii] DUNCANN et EVERETT-"clients perceptions of integrated marketing communications », journal of advertising research, 33,3 p. 300-339, 1993, cité par Lendrevie et de Baynast le publicitor, Dalloz p. 357, 2004.
[xxviii] LANDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud, le publicitor, 6° édition, Dalloz p. 357, 2004.
[xxix] Définition tiré du glossaire de la poste suisse sur la communication
http://www.poste.ch/fr/index/uk_geschaeftskunden/pm_directpoint/pm_dm_toobox/pm_glossar.htm.
[xxx] ASHBY W.R . Self régulation and requisite variety. In : Introduction to Cybernetics. 1956.
[xxxi] PLANE jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.
[xxxii] PLANE jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.
[xxxiii] Bernard MIEGE, Les tics un champmarqué par la complexité et un entrelacs d'enjeux, colloque de Montréal globalisme et plusralisme, 2002, http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/bogues/Mige.pdf.
[xxxiv] PLANE Jean Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002.
[xxxv] Aujourd'hui devenu le Centre de Recherche en management et organisation http://www.crepa.dauphine.fr
[xxxvi] CASTELLS Manuel, la société en réseau tome 1 l'ère de l'information, 1998, p. 199.
[xxxvii] Ibid. p. 201.

Bibliographie

BAKIS Henry, Les réseaux et leurs enjeux sociaux, PUF, coll. Que-sais-je ?, Vendôme, 1993;
BALLE Catherine, Sociologie des organisations, PUF, coll. Que sais-je ?, Vendôme, 1990 ;
AUTHIER Michel, LEVY Pierre, Les arbres de connaissances, Préface de Michel Serres, la découverte, coll. Essais, 1996 ;
BELCH George, BELCH Michael A, Advertising and promotion : an integratived marketing communications perspective, Boston Mass : Irwin, Mc Graw-Hill, 2001 ;
BERNOUX Philippe, La sociologie des organisations, Le seuil coll. points, 1990 ;
BERTRAND Yves, Culture organisationnelle, Presses de l'université du Québec, Télé-Université, 1991 ;
BLOCH P., HABADOU R., XARDEL D., Service compris, les clients heureux font les entreprises gagnantes, Marabout, 1990 ;
BOURDIEU Pierre (avec L. Bolstanski), Un art moyen, Ed de minuit, 1965 ;
BRETON Philippe. & PROULX Serge, l'explosion de la communication, naissance d'une nouvelle idéologie, La découverte / Boréal, 1989 ;
BRUHN M. sponsoring.Systematische planung und integrativer ausatz, 4 Auflage, Wiesbaden, 2003 ;
CASTELLS Manuel, La société en réseaux, t.1 l'ère de l'information, Ed. Fayard, 1998 ;
CASTORIADIS Cornelius, l'institution imaginaire de la société, éditions du Seuil, 1999 ;

CAYWOOD C., SCHULTZ Don, WANG P., integrated marketing communications. A survey of national consumers goods advertisers, NY : Americans Association of advertising agencies- non date ;
CENTRE DE SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION, introduction de Bruno LATOUR, Ces réseaux que la raison ignore, L'Harmattan, logiques sociales, 1992 ;
CHARVIN François, MARUHUENDA Jean-Pierre, Communication et entreprises, Paris, 1991 ;
DELATTRE Pierre, Système, structure, fonction, évolution, essai d'analyse épistémologique, Maloine éditeur, 2° édition, 1985 ;
DE ROSNAY Joël, Le macroscope, Le seuil, Coll. Points, 1977 ;
DE ROSNAY Joël, Les chemins de la vie, Le seuil, Coll. Points, 1984 ;
DE ROSNAY Joël, Le cerveau planétaire, Le seuil, Coll. Points, 1988 ;
D'HUMIERES Patrick, Management de la communication d'entreprise, Ed. Eyrolles, 1994 ;
DUPUY Jean-Pierre, Ordres et désordres, Enquête sur un nouveau paradigme, Me Seuil, coll. La couleur des idées, Avril 1990 ;
DUBY Georges, L'histoire continue, ed. Odile Jacob, 1992 ;
EVRARD Y, PRAS B, ROUX E.& Alii, Market, Etudes et recherches en marketing, fondements méthodes, Nathan, coll. connaître et pratiquer la gestion, 1993 ;
FLORIS Bernard, la communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises PUG, 1996 ;
FRIEDBERG Erhard, Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée, Le Seuil, coll. Sociologie, Avril 1993 ;
GIRAUD Claude, L'action commune, Essai sur les dynamiques organisationnelles, L'harmattan, coll. logiques sociales, 1993 ;
HAZEBROUCQ Jean-Marie et BADOT Olivier, Le management de projet, PUF, coll. que sais-je, N°3059, 2° édition 1997 ;
LANDIER Hubert, L'entreprise polycellulaire, pour penser l'entreprise de demain, Entreprise moderne d'édition, 1987 ;
LE BOEUF C. & MUCCHIELLI A, Le projet d'entreprise, PUF, coll. Que sais-je ?, 1992;
LENDREVIE Jacques, De BAYNAST Arnaud, Publicitor, de la publicité à la communication intégrée, 6ème édition, Dalloz 2004 ;
LEROI-Gourhan, Milieu et technique, Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui, 1992;
LEVY Pierre, les technologies de l'intelligence, l'avenir de la pensée à l'ère informatique, Le Seuil, coll points sciences, 1993 ;
LINHART Danièle, La modernisation des entreprises, La Découverte, coll. Repères, 1994;
MARION Gilles, Les images de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1989;
MATTELARD Armand et Michèle, histoire des théories de la communication, repères, La découverte, 1997 ;
MELESE Jacques, Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine, Editions hommes et techniques, 1983 ;
MICHEL Jean & SUTTER Eric, Pratique du management de l'information, analyse de la valeur et résolution de problèmes, ADBS éd., 1992 ;
MIEGE Bernard, La société conquise par la communication, t. 1, PUG, 1989 ;
MORIN Edgar, La méthode t.3, La connaissance de la connaissance, Le points, coll. essais, 1992 ;
MORIN Edgar, Introduction à la pensée complexe, ESF éditeur, coll. communication et complexité, 1992 ;
MORIN Edgar (autour de...), Arguments pour une méthode, Le seuil, Saint-Amand, 1990 ;

MORIN Edgar, LE MOIGNE Jean-Louis, L'intelligence de la complexité, L'Harmattan, Coll. Cognition et formation, 1999 ;
MUSSO Pierre, Télécommunications et philosophie des réseaux, la postérité paradoxale de Saint Simon, Puf, coll. la politique éclatée, fév 97 ;
PLANE Jean-Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002 ;
ROSE José, Le hasard au quotidien, coïncidences, jeux de hasard, sondages, Ed. du Seuil, 1993 ;
SCHULTZ Don, TANNEMBAUN Stanley, LAUFTENBORN Robert, integrated marketing communication : pulling it together and making it work, NTC books,1992 ;
SCHULTZ Don E., The new marketing paradigm, integrated marketing communications, NRC books, 1994 ;
SCHWEBIG, Les communications de l'entreprise, au delà de l'image, McGraw-Hill, coll. stratégie et management, 1988 ;
SEGAL Jérôme, Théorie de l'information : sciences techniques et société de la seconde guerre mondiale à l'aube du XXIe siècle, thèse de doctorat en histoire des sciences, université Lumière Lyon 2, sous la direction de M. Ramunni Girolamo, 12/04/98, téléchargeable à l'adresse suivante : http://theses.univ-lyon2.fr/Theses/jsegal/html/ ;
SERYEX Hervé, Le big bang des organisations, quand l'entreprise, l'état, les régions entrent en mutation. Calmann Lévy, 1993 ;
SIMON H.A., Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Afcet systèmes-Dunod, 1991;
SUTTER Eric, Maîtriser l'information pour garantir la qualité, AFNOR, 1993 ;
TOFFLER Alvin, La troisième vague, Denoël/Gonthier, 1984 ;
TOFFLER Alvin, Les nouveaux pouvoirs, savoir, richesse et violence à la veille du XXIe siècle, Fayard, 1991 ;
THORNSON E, MOORE J., integrated communications : synergy of persuasive voices, Lawrence Eribaum Associate, 1996 ;
WILDEN Anthony, système et structure, Boréal express, 1983 ;