

La communication responsable : une approche dialogique constitutive des organisations

Jo M. Katambwe, professeur,
Université du Québec à Trois-Rivières
Jo.Katambwe@uqtr.ca

Résumé

L'article opère une distinction entre trois types de responsabilités que sont la responsabilité rétrospective, prospective et active. La responsabilité active compense le manque de réflexion éthique dans l'espace entre la rétrospection et la prospection ; elle fait référence à cette communication qui se passe entre le passé et le futur, c'est-à-dire à ce qui se trame dans le présent, avant l'émission formelle du message. Cet article propose de distinguer également la communication de la responsabilité de la communication responsable. La communication de la responsabilité s'appuie sur la communication conçue comme transmission pour argumenter et justifier le bien-fondé d'une position au détriment des autres. La communication responsable embraye sur la communication dialogique, constitutive des organisations. Vue sous l'angle de la communication constitutive de l'organisation, la communication responsable est une communication dialogique qui rend possible l'inclusion des acteurs et des parties prenantes là où la responsabilité rétrospective et prospective avaient tendance à exclure et à stigmatiser ces exclus. Cet article conclut en proposant une procédure de communication éthique à l'usage des organisations.

Mots clés : Éthique, dialogue, organisations, responsabilité, communication.

Abstract

This contribution operates a distinction between three types of responsibilities, namely retrospective, prospective and active responsibility. The active responsibility tackles the ethical vacuum between the prospective and the retrospective ; it refers to the communication happening between the past and the future, that is to say the communication happening in the present, before the formal issuance of the message. This article proposes to distinguish the communication of responsibility from the notion of responsible communication. The communication of the responsibility based on communication conceived as transmission allows actors to argue and justify the merits of a position to the detriment of others. Responsible Communication on the other hand engages the dialogic communication, constitutive of organizations. Viewed from the constitutive communication perspective, responsible communication is a dialogic communication that makes possible the inclusion of actors and stakeholders that retrospective and prospective responsibilities tended to exclude and to stigmatize. This article concludes with by proposing a procedure able to sustain ethical communication in organizations.

Keywords: Ethics, dialogue, organizations, responsiveness, responsibility, communication.

1. Introduction

Dans le but de créer des messages efficaces, c'est-à-dire ceux qui sont à même de créer de l'identification auprès des destinataires (Cheney, 1983 ; Hoffman et Ford, 2010) au sujet des politiques organisationnelles, d'actions gouvernementales ou encore des produits, le message doit souvent exclure ce qui ne cadre pas (les éléments de langage, des acteurs, des groupes d'acteurs) avec la chose ou le collectif que le professionnel de la communication cherche à promouvoir. Mais l'exclusion crée des messages épurés qui manquent de nuances et nourrissent la contestation, le ressentiment et la contre-manifestation chez ceux qui se sentent ainsi laissés de côté et injustement ignorés. Ces réactions peuvent avoir un impact négatif sur la réputation de ceux qui communiquent et particulièrement ceux pour qui ils communiquent. Bien que ces messages puissent réussir à prendre appui sur certaines valeurs de leurs auditoires et provoquer l'adhésion de certains, ces messages ne sont pas responsables (May, 2006).

Le discours sur l'éthique de la communication des organisations entretient une confusion majeure en ce qui a trait à la notion de responsabilité et semble de surcroît déconnecté de l'ontologie même de l'organisation. Cette éthique ne distingue pas la communication responsable de la communication de la responsabilité, dont l'analyse est devenue monnaie courante dans le domaine (Humières et Chauveau, 2001 ; Tixier, 2005 ; Lee, 2008 ; Christensen et al, 2011). La communication de la responsabilité s'intéresse à la manière et aux stratégies par lesquelles l'organisation rend compte de ses activités à certaines parties prenantes. Il est sous-entendu dans cette perspective qu'être responsable, en particulier du point de vue de l'organisation, c'est devoir rendre des comptes de manière transparente. Mais c'est également rendre des comptes de façon telle que les parties prenantes soient convaincu, après coup, du caractère exemplaire de l'action et du bilan de l'organisation vis-à-vis de leurs intérêts (l'environnement, le développement de la communauté, la parité, l'emploi et la qualité des sous-traitants par exemple). Il s'agirait donc d'y faire la preuve ou l'argument que les prétentions et les promesses de l'organisation ont été à la hauteur de ses actions. La communication de la responsabilité est socialement critiquée (Crook, 2005, p. 2 ; Seeger, 2002, p. 121) dans la mesure où les professionnels de la communication en font, vu les effets sur les profits et la réputation, une activité de communication stratégique. Les visées persuasives, voire démagogiques, de sa rhétorique en escamotent en effet tout aspect principiel ou véritablement éthique (Conrad, 2011, pp. 38-40 ; Mickey, 2002, p. 100 ; Gryspeerdt, 1995, pp. 114-131 ; Levinas, 1971, pp. 66-68). En plus d'une conception très limitée de la communication comme transmission, cette conception limite également la responsabilité à une notion quasi juridique et pénale. Nous montrerons qu'il faut, pour dépasser la notion limitée de communication de la responsabilité, passer de la communication-transmission à la communication-médiation. L'éthique de la communication organisationnelle ne semble pas par

ailleurs prendre en compte deux faits essentiels, à savoir : 1) que l'éthique de la communication ne peut être étrangère à la manière *sui generis* dont fonctionne l'organisation, à défaut de quoi cette éthique devient un corps étranger que l'organisation rejettera d'autant plus facilement que sa dynamique ne correspond pas à celle qui est entendue de manière plus ou moins implicite dans l'éthique proposée et 2) que cette éthique et la dynamique organisationnelle qu'elle se propose d'évaluer normativement doit être reliée à la raison première de l'existence des organisations et des entreprises, nommément le fait qu'elles doivent survivre et/ou faire des profits, un résultat relié à la façon dont précisément on s'organise. Il nous faut donc une conception de l'éthique de la communication des organisations qui soit constitutive de la communication et non une conception procédurale qu'on viendrait accoler à l'organisation pour l'évaluer *post facto* et régler si possible son problème jusqu'à une prochaine fois encore. Il nous faudrait également une conception de l'éthique de la communication des organisations qui soit reliée non seulement au caractère constitutif de la communication des organisations mais également, par le fait même de cette constitution, à son efficacité ou sa productivité. En partant de l'approche constitutive de la communication dans les organisations dans sa perspective dialogique ainsi que de l'éthique de la responsabilité dans la perspective levinassienne, la proposition que nous souhaitons mettre de l'avant dans cet article est simple. Nous disons qu'il existe une différence entre communication de la responsabilité et communication responsable et qu'une communication est d'autant plus responsable qu'elle est éthique, c'est-à-dire qu'elle ne nuit pas, par toutes sortes d'abus, à l'autonomie, à l'intégration et à l'intégrité des interlocuteurs. C'est une communication qui respecte au contraire leurs deux faces (Goffman, 1983 ; Kerbrat-Orrechionni, 1992 ; Yule, 1997) et reconnaît leurs visages (Levinas, 1971, 1991) de façon à faciliter le débrayage des énoncés qui est le mécanisme fondamental de l'organisant (Latour, 2003 ; 2012). Elle doit pour ce faire être une communication dialogique.

Nous proposerons pour finir une procédure de communication éthique constitutive, inhérent au fonctionnement communicationnel des organisations et à la responsabilité collective de chacune des parties prenantes. Il s'agit d'une procédure facilement intégrable dans la communication stratégique des professionnels et dans la communication opérationnelle des gestionnaires ainsi que de toutes les autres parties prenantes, dans la mesure où tous sont, à des degrés divers, toujours en train de communiquer (Mintzberg, 1973 ; Gronn, 1983). Il s'agit d'une procédure à même de contrebalancer les abus et les nuisances de la communication d'organisation. Une procédure en somme inhérent au processus organisant dialogique.

2. La communication constitutive des organisations

Nous allons partir d'emblée d'une approche qui dépasse celles prévalentes qui considèrent la communication d'organisation comme un ensemble de flux de

messages circulants dans un contenant et déterminés par les caractéristiques de ce dernier. Pour nous, l'organisation est en substance faite de communications (ordres, commandes, récits, arguments, textes et conversations de toutes sortes). La communication est ce qui organise l'organisation. En prenant l'exemple de KLM, Weick (2001, p. 135) dira :

Comme compagnie aérienne KLM est en grande partie constituée par les échanges d'actes de langage. Lorsque les employés de KLM parlent entre eux et avec des acteurs externes, non seulement ils communiquent à l'interne mais, ce faisant, ils construisent l'organisation elle-même à travers le processus même de ces échanges et de la substance de ce dont ils parlent. (notre traduction)¹.

Comme on le voit dans cette citation, la communication est ce qui occupe une grande partie des activités dans une organisation, en particulier à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

De ce point de vue, la communication n'est pas quelque chose qu'une organisation fait de temps en temps entre deux activités plus importantes. Elle est constitutive du fonctionnement même de l'organisation et de la manière dont cette organisation rend sensé ce fonctionnement². (notre traduction).

Une approche constitutive de la communication (Putnam et Nicotera, 2009 ; Weick et al, 2005) peut tirer les conséquences logiques et théoriques de la séparation de l'énonciateur et du locuteur. Elle dé-couvre le fait que la communication implique toujours de fait la présence polyphonique et dialogique (Todorov, 1981 ; Kerbrat-Orecchioni, 1990, p. 15 ; Ducrot, 1984 ; Bronckart, 1997) plus ou moins virtuelle d'une pléiade d'agents locuteurs/énonciateurs (Taylor et Cooren, 1997 ; Cooren, 2006 ; Latour, 2005/2007) comme des sujets, des objets et des figures qui rendent problématique la responsabilité des uns vis-à-vis des autres. Dans cette multiplicité agentielle et polyphonique qui doit répondre à qui, de quoi, comment et avec quelles sanctions ?

La communication organisante est une médiation textuelle et conversationnelle, c'est-à-dire une communication par laquelle les acteurs traduisent les intérêts et les attentes des uns dans ceux des autres (Latour, 1986, pp. 260-261). Le but de cette communication est d'unifier, de faire converger les acteurs, de leur permettre de se

¹ « KLM as an airline is in large part *constituted by its speech exchanges*. When people employed by KLM talk among themselves and with outsiders, not only do they communicate within an organization, they also *construct the organization itself* through the process and substance of what they say ».

² « Communication, in this view, is not something an organization does once in a while, in between other important activities, but is *constitutive* of all organizational life and sensemaking » (Christenssen et al, 2011, p. 457).

co-orienter et de former de la sorte, de proche en proche, des réseaux d'acteurs plus ou moins longs. Ces réseaux permettent de composer du pouvoir et d'agir ainsi à distance (Latour, 1989, pp. 260-261 ; 2007, chap.3 ; 2012 ; Taylor et al., 2000 ; Brummanns et al., 2014). Il s'agit alors souvent d'acteurs qui interprètent et qui donc font parler ces intérêts par l'intermédiaire de porte-paroles et des personnes autorisées afin de les faire coïncider. C'est pourquoi on aura tendance, comme dans tout processus symbolique, à argumenter des associations en interpellant et en mobilisant des figures et des objets dont la caractéristique est précisément cette capacité d'associer. Les figures, grâce à leur polysémie, permettent de faire des associations s'écartant de la norme commune, tandis que les objets, grâce aux affordances, associent dans des interfaces (Deni, 2005, p. 81) des fonctions à des finalités d'actions ou des objectifs des acteurs et des regroupements qui veulent en faire usage (Trem et Leonardi, 2012 ; Kress, 2010). La communication organisante en tant que médiation se forge donc dans des phénomènes de substitution/soustraction et de transfert (ventriloquisme) qui exposent à la fois, dans les termes de Strum et Latour (1987, pp. 790-793), la complexité (diversité des actants et des voix) et la complication (diversité des opérations menant à l'unification des intérêts) de la communication organisante.

Puisque ce qui se fait se dit (Seeger, 2002) et que ce qui se dit se fait (Austin, 1970), rendre des comptes dans cette perspective constitutive est une activité métacommunicationnelle, dans la mesure où il s'agit de parler encore une fois mais de façon stratégique de ce qui a été dit/faît : « Parler de l'action c'est parler de la communication, et vice-versa³ » (Christenssen et al, 2011, p. 461). La métacommunication est un commentaire évaluatif (maintenant professionnalisé) réservé à ceux qui sont en position officielle d'autorité et qui se base sur des critères et des normes sociales (pour les parties prenantes externes) et organisationnelles (pour celles internes). Mais cette métacommunication ne devrait pas, comme nous le verrons plus bas, être une métacommunication unidirectionnelle éventuellement contestable, comme c'est le cas avec l'exercice professionnel de la communication de la responsabilité (la reddition de comptes qu'est la responsabilité sociale des organisations mais aussi, la reddition de comptes à l'assemblée annuelle des actionnaires par exemple). Il ne devrait même pas non plus être un exercice qui opposerait dans un débat plus ou moins symétrique et virtuel des professionnels de la communication avec des journalistes et sentinelles (*watchdogs*) des ONG. Dans une perspective constitutive dialogique, la responsabilité est active (continue) et se définit comme une rencontre avec l'autre, dans une mutualité (interdépendance) communicationnelle.

³ «Talking about actions is talking about communication, and vice versa » (Christenssen et al, 2011, p. 461).

La responsabilité est l'obligation dans laquelle se trouve une personne en autorité de devoir rendre des comptes (expliquer et justifier) des conséquences de ce qu'il a dit ou fait (Seeger, 2002 ; Seeger et Kuhn, 2011 ; Christensen et al, 2011). Il existe trois types de responsabilité : prospective, rétrospective et active (Nachi, 2003, pp. 90-93 ; Ricœur, 1990). Nous allons brièvement parler de la première pour nous concentrer plus bas sur la deuxième, relative au caractère interprétatif de la communication organisante et de sa capacité à exclure et enfin sur la troisième reliée, elle, à la communication responsable et à la forme dialogique, plutôt qu'argumentative et transmissive propre à la communication de la responsabilité.

On peut être responsable en anticipant prospectivement les conséquences des cours d'actions (Jonas, 1992) et en en rendant compte avant la mise en œuvre. Nous communiquons alors des messages empreint de l'« heuristique de la peur » (Jonas, 1993, p. 300) ; des messages de prévoyance, de prévention et de précaution avant la survenue de ces conséquences redoutées (Godard et al, 2002), de façon à se « couvrir » pour la suite éventuelle. On assume et répond dans le message (sur les actions à prendre) de quelque chose qui n'est pas encore arrivé. Toutefois ces messages de prudence, d'alerte et de retenue concernent encore la communication de la responsabilité. Il s'agit d'une responsabilité par laquelle l'acteur rend compte des effets probables, escomptés ou attendus, généralement négatifs par rapport aux attentes plus ou moins clairement convenues et/ou des effets contradictoires, par rapport à des normes et des valeurs de ceux qui l'ont mandaté ou dont il est supposé (selon certaines prédispositions juridiques ou socioculturelles) soutenir et protéger les intérêts, les valeurs et les normes. Le caractère équivoque ou ambiguë des causes (qu'est-ce qui s'est réellement dit ou fait ?) et des effets (qu'est-il exactement arrivé à cause de ce qui a été dit ou fait ?), tels qu'interprété par certains acteurs (les autorités), appelle à deux formes de communication : 1) une communication argumentative pour expliquer les relations de cause à effet (Charraudeau, 1992, p. 642) et 2) une communication délibérative par laquelle on discute et questionne, en fonction des normes et des valeurs qui s'avèrent souvent multiples, les différentes modalisations, évaluations et jugements plus ou moins explicites, contenus dans les explications et les justifications des conséquences par les acteurs, dont on cherche à déterminer les responsabilités. Dans la communication délibérative, les acteurs lient de façon cohérente les actions et leurs justifications pour construire un monde textuel possible, dans lequel les relations de cause à effet qui ont été argumentées trouvent une plausibilité. Les acteurs proposent des réponses sous la forme de petits récits, c'est-à-dire sous la forme d'« un monde construit dans le déroulement même d'une succession d'actions qui s'influencent les unes les autres et se transforment dans un enchaînement progressif » (Charraudeau, 1992, p. 715).

D'après Seeger (1997) la responsabilité organisationnelle est difficilement appréhendable comme concept et comme réalité dans les organisations, à cause de la complexité et de la taille même de ces organisations. La taille, la complexité des

organisations et de leurs opérations rendent difficile la résolution des dilemmes éthiques, leurs interprétations (« qui est la cause de quoi ? ») et l'attribution de cette cause à un agent particulier, dans la mesure où ces caractéristiques organisationnelles impliquent une causalité multiple et des interprétations ou des points de vue multiples d'un fait ou dilemme déjà équivoque. La responsabilité organisationnelle est une question de communication, dans la mesure où c'est elle qui permet de réduire l'équivocité et de produire des interprétations valides :

À travers la communication, des interprétations concurrentes de la responsabilité sont considérées et celles qui permettent la réduction de l'équivocité sont retenues. La façon dont la responsabilité est enacté/réalisé dans l'organisation influence à son tour le climat de confiance, la qualité des relations de travail, et le niveau d'innovation⁴. (1997, pp. 39-40).

Mais quelle forme ou de quelle nature est cette communication éthique susceptible de réduire l'équivocalité des dilemmes éthiques ? Est-ce de la diffusion, de la promotion, de la délibération ou encore de simples conversations ?

Notre conception de la communication organisante considère, dans un premier temps, que celle-ci doit être optimale (Lewis, 2011 ; Maitlis et Lawrence, 2007) et ne faire sens que rétrospectivement ou après coup (Weick, 1979 ; 2009). Une communication est optimale dans la mesure où les moyens existant permettent de satisfaire le besoin de consensus entre les acteurs ; et elle y arrive et fait sens rétrospectivement, dans la mesure où la capacité des parties prenantes à poser des questions, à animer et donc à participer n'excède pas la capacité des cadres à organiser et à contrôler les interactions. Mais dans ces conditions, les cadres qui sont ceux qui contrôlent les ressources et les budgets sont aussi ceux qui organisent les interactions. Ils font ainsi tout naturellement le raisonnement suivant lequel pour optimiser les ressources il vaut mieux consacrer moins de ces ressources à organiser et à mettre en branle des interactions par où des informations sont partagées, des liens noués et des orientations arrêtées. Si de moins en moins de gens partagent, nouent et se co-orientent, il en reviendra donc aux décideurs (d'où ce nom) d'accumuler les informations, de les distribuer au compte-goutte à qui ils le désirent, de choisir de se lier à qui ils veulent, de décider et de co-orienter à leur guise les événements, sans égard pour ceux qui sont objectivement concernés. Ils vont alors considérer et faire valoir (par de multiples rationalisations et justifications) que le besoin de consensus n'existe pas ou que très peu, pour déployer des budgets et des ressources (de plus en plus limités), puisque tous les acteurs s'identifient déjà à l'organisation et sont sur la

⁴ « Through communication, rival interpretations about responsibility are considered, and those that are most successful in reducing equivocality are retained. The way in which responsibility is enacted in organizations in turn influences the climate of trust, quality of working relationships, and the level of innovation. » (1997, pp. 39-40).

même longueur d'onde (Klikauer, 2008, pp. 63-64). Étant donné que le processus interprétatif se fait après coup et que ce sont les cadres qui le contrôlent, ils sont donc à même, eux, de dire ou de donner une synthèse de ce qui s'est passé et de désigner qui doit rendre des comptes, pour ce qui s'est ainsi passé selon leur unique point de vue à la fois officiel et formel mais aussi, exclusif et non transparent. Le compte rendu, la synthèse ou l'interprétation des événements est donc rétrospectif. Comme l'interprétation ou la synthèse, la responsabilité est aussi rétrospective ou après coup. Elle est donc quelque chose qu'on attribue ou qu'on s'attribue ; on s'attribue à soi-même ou à un autre l'agence d'une action ou d'un événement passé. Ricoeur (2008) dira de la responsabilité qu'elle « implique que quelqu'un assume les *conséquences* de ses actes, c'est-à-dire tienne certains événements à venir comme des représentants de lui-même, en dépit du fait qu'ils n'ont pas été expressément prévus et voulus ; ces événements sont son *œuvre*, malgré lui » (p. 341). Celui-ci distinguera ainsi la responsabilité rétrospective, de la responsabilité prospective. La première « intervient après coup pour faire assumer les *conséquences* d'un acte déjà consommé » (Nachi, 2003, p. 91), tandis que dans la deuxième on assume, comme nous l'avions montré plus haut, l'agence des conséquences qui ne sont pas encore survenues, ce qui force à la prudence et à la précaution. Le premier type de responsabilité est celle qui intéresse au premier chef les organisations (préoccupées par les coûts d'assurance et les réactions des marchés), bien que la deuxième, sous la bannière de la responsabilité sociale des entreprises par exemple, fait son chemin à mesure que le pouvoir des parties prenantes externes (toujours plus environnementalistes) grandit par rapport à l'organisation. Ainsi la responsabilité pour le faire, faire/dire est une responsabilité rétrospective qui correspond à la manière même dont les acteurs dans une organisation interagissent et font sens de ce qui s'y passe. Puisque les interactions sont régies par la logique des faces qu'il faut préserver (Kerbrat-Orecchioni, 1992), alors cette reddition de comptes (une interaction avec d'autres acteurs et parties prenantes) cherchera avant tout, à préserver les faces de ceux qui sont en contrôle, c'est-à-dire les cadres : la responsabilité étant une représentation de l'acteur et donc de sa face, les événements heureux (augmentation de la clientèle, augmentation des parts de marché et des marges, accroissement de la réputation et de l'image, meilleure coordination, développement des produits et des ressources etc.) seront le fait des cadres et du sommet stratégique qui s'en attribueront principalement les mérites, tandis que pour sauver les faces, les événements malheureux seront le fait de tous ceux (objets ou sujets) qui n'ont pas été partie prenante dans le processus organisant (les interactions et les interprétations qui ont eu lieu pour décider du cours de ces événements).

3. La communication responsable

Le couple de la communication argumentative et délibérative peut décrire la communication de la responsabilité organisationnelle comme le processus rétrospectif

de construction de sens, par lequel les responsabilités sont assignées (qui doit rendre des comptes ou argumenter des faits à qui ?), justifiées (quelles valeurs et normes soutiennent ces arguments ?) et les sanctions arrêtées (comment récompenser ou punir ceux qui rendent ces comptes ?). Mais elle ne peut pas suffire à décrire la communication responsable. Dans la mesure où les multiples valeurs et normes sur lesquelles reposent les arguments et par lesquelles les explications et les justifications des conséquences évaluées sont elles-mêmes questionnées et remis en question dans la délibération, il faut alors dépasser ce couple. La discussion délibérative, à ce stade-ci a épuisé ses ressources dans la mesure où à cause de la variété et de la multiplicité des acteurs et des parties prenantes concernés et de leurs différentes perspectives, les mondes possibles (Boltanski et Thévenot, 1999) construits dans cette étape délibérative sont incommensurables (Pearce et Littlejohn, 1997). C'est ici que pour des raisons d'optimisation, les processus organisant et organisationnels ont tendance à réduire, substituer et voiler dans le but de garder une identité et uniformité des mondes (Todorov, 1981) et de permettre une prise de décision, en apparence sans équivoque. Ces processus procèdent ainsi par exclusion de certains acteurs et par implication des contenus (que les précédents pourraient par exemple porter et que d'autres parties prenantes pourraient vouloir aborder). Mais ce faisant, l'organisation n'aura fait que déplacer la délibération vers d'autres sphères, avec des cycles de communication plus étendues (encore plus d'acteurs se mettent à spéculer), plus longues (dans la durée) et plus ambiguës (toutes sortes de définitions de la situation et des rumeurs interviennent). Ces communications subséquentes rendront moins engageantes les décisions qui les ont enclenchées et rendront également moins abordables des décisions prochaines sur le même thème. Devant cette impasse, les organisations ont tendance à jouer à l'autruche ou à naviguer à vue. La communication responsable est l'attitude qui intervient, au-delà de l'argumentation et de la délibération, quand celles-ci ne suffisent plus. Elle pose dès le départ, contrairement à la conception rétrospective ou même prospective (Jonas, 1992 ; Ricoeur, 1990 ; 2000 ; 2005) de la responsabilité organisationnelle, l'exigence d'une attitude communicationnelle éthique. Pour être éthique, une communication comme toute action doit être le produit de l'expérience d'une rencontre sans présomption avec l'autre dans sa singularité : «La responsabilité vient de l'Autre et est une réponse à l'appel de l'Autre⁵» (Murray, 2003, p. 254). L'obligation éthique, et donc la responsabilité, repose entièrement sur cette communication avec l'autre : « L'argument primordial chez Levinas est à l'effet que la rencontre avec l'autre *est* l'expérience même de l'obligation éthique⁶ » (Murray, 2004, p. 336). Une

⁵ «Responsibility comes from the Other and is in response to the call of the Other» (Murray, 2003, p. 254).

⁶ «Levinas's central claim is that the encounter with another person is the experience of ethical obligation» (Murray, 2004, p. 336).

communication est éthique, non pas dans la mesure où elle est une argumentation rationnelle qui obéit à une situation idéale de parole (Habermas, 1992) mais dans la mesure où elle répond à l'exigence de la rencontre, au cours de laquelle l'autre est obligatoirement reconnu et pris en compte dans ses préoccupations et attentes (Lévinas, 1971). De cette façon, le destinataire évite les abus susceptibles de nuire aux faces et au visage ; il s'acquitte de sa responsabilité pour autrui (qu'il n'a pas ignoré) mais rend également responsable ce dernier qui aura co-construit la communication avec lui. Il ne s'agit pas d'un énième rappel de l'importance de la participation dans les décisions, qu'on retrouve par exemple à propos du principe de précaution, comme forme avancée de la responsabilité prospective : « La procédure de décision devrait être transparente et associer dès le début la totalité des parties intéressées » (Godard et al, 2002, p. 121). Une fois toutes ces parties « associées », la procédure ne nous dit pas quelle forme la communication devrait prendre pour assurer quel objectif. La communication responsable est cette communication dialogique dans laquelle, grâce à la montée en généralité (Boltanski et Thévenot, 1999 ; Thévenot, 2006 ; Nachi, 2006), tous les mondes possibles de toute la multiplicité des parties prenantes concernées se retrouvent à la satisfaction mutuelle de tous. La communication responsable est une coresponsabilité qui implique une responsabilité active, une responsabilité dans le cours même de la construction des messages.

La conception conventionnelle de la responsabilité ne traduit pas les exigences de la communication mais les exigences politiques d'une autorité ou d'un pouvoir subjectif qui s'accumule par l'exclusion et le secret. Dans la perspective constitutive dialogique, la responsabilité communicationnelle se conçoit toujours par rapport à un autre, à l'acteur, i.e. à la nature de la relation intersubjective que celui-ci entretient avec autrui. Elle consiste dans tous les cas en la nécessité d'approcher l'autre et à la double capacité de répondre à l'autre et de répondre de l'autre en étant attentif, soutenant et réactif à ses soucis. Elle consiste à veiller à ce que dans tous les cas, l'autre (tous ceux qui sont concernés de près ou de loin) soit rencontré, donc inclus dans le processus organisant qui est constitutif de l'organisation comme nous l'avons montré plus haut. Il s'agit dans une telle rencontre ou communication de préserver l'autonomie d'autrui, son intégration ou hétéronomie, et son intégrité physique puisque la menace, la violence et la peur de la punition génèrent des structures autoritaires de domination et d'aliénation qui produisent une fausse conscience de soi (Klinkauer, 2008, pp. 164-165). Mais les structures de domination affectent aussi l'intégrité morale, dans la mesure où autrui a besoin d'être reconnu dans sa dignité d'être humain qui compte pour l'autre, plutôt que juste comme une ressource ou un moyen plus ou moins efficace et corvéable à merci. Les êtres humains sont humains par leur ontologie d'être relationnel (Orlikowski, 2009) : « Les humains sont humains

à cause de la relation avec les autres⁷ » (Klinkauer, 2008, p. 159). C'est pourquoi ils doivent toujours être rencontrés de façon à ce que nous soyons attentifs à leur vécu, que nous ressentions avec et/ou pour eux et que nous puissions réagir en conséquence (Miller, 2007 ; Lilius, 2008). Ignorer autrui, c'est ne pas le reconnaître comme tel et donc le blesser dans son intégrité (Honneth, 1992). C'est le dévisager au lieu de l'envisager, i.e. de lui faire face dans un vis-à-vis (Levinas, 1991) qui le reconnaît et le prend en compte en préservant son autonomie (face négative), son intégration (face positive) et son intégrité (visage). La responsabilité pour autrui consiste ainsi à accueillir l'autre (Chatel, 2006 ; Noddings, 2002) avec compassion, plutôt que dans l'optique instrumentale d'une ressource/moyen à utiliser pour atteindre un objectif stratégique, comme celui de parler au travers d'une autre personne (Cooren, 2010, 2013). Cette communication éthique ou responsable, contrairement à ce qu'on laisse souvent entendre, est productive (Ellman et Pezanis-Christou, 2010 ; Miller, 2007).

Dans la perspective dialogique, la responsabilité est une coresponsabilité épistémique (ce qu'il faut faire savoir en fonction de ce qui est dit ou connu) et pratique (ce qu'il y a à faire en fonction des engagements). D'après Linell et Makova (1993, pp. 175-178), elle est toujours coproduite, contractée et complémentaire : lorsqu'il y a dialogue, il y a *co-responsabilité*. En effet, la responsabilité exige, pour être assignée à l'une ou l'autre des parties à la communication, des tours de paroles ; elle n'est alors pas contenue dans un seul énoncé seulement. Son locus est dans la communication *coproduite* par les interactants qui définissent cette responsabilité épistémique et pratique les uns pour les autres, au travers de ce qu'ils disent et se répondent. L'attribution des responsabilités aux uns et aux autres n'est pas rétrospective, arbitraire et à sens unique. Elle se manifeste dans le contrat implicite (monologique ou dialogique) qui découle de la nature des échanges en cours. Il y a asymétrie de responsabilité dans les énoncés, puisque c'est toujours un locuteur individuel qui initie une force illocutoire à laquelle l'autre doit répondre. Toutefois, les conséquences des énoncés ainsi coconstruits sont *bilatérales* puisqu'ils lient le locuteur/énonciateur ou auteur et son interlocuteur, dans une sorte de contrat où nous avons d'un côté, des obligations épistémiques (faire-savoir) et pratiques (faire) et de l'autre, des attentes par rapport à l'accomplissement de celles-ci. Enfin, du point de vue dialogique, lorsqu'il y a « *uptake* » (reprise ; compréhension et adoption de la perspective de l'autre), la responsabilité n'est pas seulement celui de l'énonciateur mais il y a coresponsabilité, même si ces responsabilités ne sont pas identiques mais plutôt *complémentaires*. Le fait de substituer, de réduire et de voiler l'autre dans les processus organisationnels et organisant (le discours totalisant) prive celui-ci de réponse, de reformulation et le dénie de sa coresponsabilité, qui n'est plus alors que l'apanage de celui qui contrôle et organise les interactions et qui les optimise par

⁷ « Humans are humans because of relationships with others » (Klinkauer, 2008, p. 159).

contraction, pour se donner du pouvoir ou pour le maintenir (Baudrillard, 1972 ; Baxter, 2011). La qualité de responsable revient ainsi de façon arbitraire à l'énonciateur ou l'auteur pratique : lui seul peut répondre pour lui-même, pour autrui et sauver sa face. Lorsqu'il n'y a pas dialogue, il n'y a que la responsabilité du plus fort et celle contradictoire pour la victime (de violence ou d'incivilités discursive) d'assumer les conséquences de ce qu'on lui aura fait dire. Pour récupérer cette coresponsabilité, le locuteur doit retourner dans la communication afin de renverser les rôles (enquêteur v. informateur), grâce à l'investigation dialogique (Argyris et Schön, 2003 ; Senge, 1999 ; Isaacs, 1994). Il doit questionner les responsabilités de l'auteur pratique pour la traduction mutuelle éventuelle des présupposés des uns et des autres. Il doit, autrement dit, questionner et discuter avec le ou les preneurs de décisions (l'auteur pratique ou celui qui initie ou, mieux, qui voudrait initier le message), afin d'en arriver à des accords sur ce qu'il convient de dire ou de faire.

Lorsqu'on contracte le dialogue dans une logique de substitution-réduction, on neutralise la capacité d'autrui de répondre pour lui-même et de répondre d'autrui, puisqu'il porte la parole des uns ou des autres dans la hiérarchie. La responsabilité s'assigne alors de manière arbitraire et autoritaire dans le cadre d'un monologue. La responsabilité du dire et du faire dire est perçue en général comme une responsabilité individuelle, alors qu'en raison de son caractère dialogique (Levinas, 1971 ; 1991) elle devrait, comme on vient de le voir, être une émergence situationnelle et collective/mutuelle : « L'attribution des responsabilités épistémique et pratique est systématiquement de nature dialogique. En conséquence, elle exige toujours la collaboration entre différents acteurs en interaction sur plusieurs séquences d'échange⁸ » (Linell et Markova, 1993, p. 180). L'approche sémio-narrative de Ricoeur (1990) concourt avec cette perspective de la coresponsabilité et de l'éthique, comme constitutive de la communication. Il n'y a pas de responsabilité, sans mutualité dans sa forme minimale de reconnaissance de l'autre, qui m'oblige et me tient responsable (Ricoeur, 2003, p. 130) :

La capacité de se désigner soi-même comme l'auteur de ses actes est affirmée, ou mieux attestée, dans un rapport de soi à soi : je me..., tu te..., il/elle se... L'appel, l'injonction, la confiance aussi, qui procèdent du fragile, font que c'est toujours un autre qui nous déclare responsable ; mieux, qui nous rend responsable, ou, comme dit Levinas, nous appelle à la responsabilité. Un autre, en comptant sur moi, me rend responsable de mes actes. (Ricoeur, 2003, p. 130).

Mais lorsqu'au lieu d'exclure par substitution-réduction et d'impliciter par le biais de la nominalisation, de la pronominalisation et des figures en général, le processus

⁸ « The allocation of epistemic and practical responsibilities is systematically dialogical in nature. Accordingly it usually requires collaborative work accomplished over sequences by different interactants » (Linell et Markova, 1993, p. 180).

organisant est au contraire inclusif des parties prenantes qu'il anticipe, rencontre et dont il explicite les points de vue présents, la traduction se fait alors sous le mode de la compréhension/interprétation exotopique (Todorov, 1981) qui aboutit à une montée en généralité tendue mais créatrice.

Les acteurs sont dérobés de leur responsabilités dans le but d'accumuler du pouvoir dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, grâce à la contraction dialogique (Baxter, 2012 ; Baudrillard, 1972). Cette contraction avalise une culture organisationnelle de l'évitement de l'autre, par laquelle la rencontre au sens éthique (Levinas, 1971 ; Murray, 2003) est systématiquement évitée (Berns, 2006). La responsabilité qui n'est pas issue d'une rencontre n'est pas dialogique ; elle est de ce fait incompatible avec la nature même de la communication constitutive de l'organisation qui nécessite toujours d'être débrayée ou reprise, pour faire émerger l'organisation (Latour, 2012 ; 2002). Cette communication d'organisation est d'autant plus débrayable que l'autre s'y reconnaît (Bougnoux, 1991 ; 1995). À défaut de quoi et à moins d'y être forcé (et de nuire ainsi à son autonomie), l'acteur ne s'identifie pas à la communication et à l'organisation que cette communication constitue. Il bat en retraite et son engagement organisationnel décroît (Lilius et al, 2008). Pour les organisations à culture monologique, il s'agit alors de constamment distordre cette communication, de façon à en limiter l'accès et la transparence tout en donnant l'impression du contraire :

Toutes les stratégies et les procédures de communication qui limitent l'ouverture et l'honnêteté ne peuvent pas être jugées éthique. Cela inclut la rétention de l'information, la distorsion des faits, le bâillonnement de la critique, et les limites imposées à la discussion et au débat ainsi que toutes les tentatives d'étouffer ces derniers. Fournir de l'information incomplète ou seulement à caractère général peut être considéré comme trompeur dans la mesure où ce genre d'information conduit à des conclusions erronées (Johannesen, 1990)...Un message qui trompe ou qui distord les faits peut de cette façon limiter le choix libre et informé⁹. (Seeger, 2002, p. 151).

La distorsion de la communication, jusqu'à son « tautisme » (Sfez, 1992, p. 26), conduit à une conscience erronée de la réalité (Habermas, 1987 ; Forester, 1993 ; KLIKAUER, 2008), une communication dont on va se servir pour justifier après coup la substitution, la réduction et le voilement des acteurs qu'on a ignorés. Ignorés, ils n'ont donc pas besoin de participer, et leurs points de vue n'ont pas nécessairement besoin d'être pris en compte. Cette ignorance stratégique du visage de l'autre justifie ainsi, rétrospectivement, la nature même des processus organisationnels et organisant. Mais

⁹ «Any communication strategies or procedures that limit complete honesty and openness would not be judged as ethical. This includes withholding information, distorting facts, silencing critics, and limiting or stiffling discussion and debate. Providing only incomplete or general information may be judged as deceptive because it may lead to a false conclusion (Johannesen, 1990) ...Message that deceive or distort may limit free, informed choice.» (Seeger, 2002, p. 151).

elle contribue également à la tradition bureaucratique de la responsabilisation rétrospective (et non active ou dialogique), par laquelle on cherche à faire compter ou à faire rendre des comptes à la fin des processus, à ceux-là mêmes qui en étaient exclus au départ (Hummel, 1994 ; Crozier, 1963).

4. Une éthique organisationnelle dialogique

Le faire-dire qui est, comme nous l'avons vu, le propre de la communication d'organisation correspond à une relation d'imposition, une relation par laquelle un dit/un contenu va être imposé, dicté sans qu'il soit le fruit d'une rencontre avec/ou d'une participation de l'autre ou de sa prise en compte. Le fait d'imposer à l'autre un dit ou un contenu implique logiquement que cet autre soit ignoré, que son visage soit ignoré. On n'a pas besoin de le rencontrer afin de pouvoir dire ensemble et faire émerger, dans une co-orientation, un dit, un sens partagé. Le visage est une métaphore de la communication qui parle, du fait que dans la relation à autrui le sens n'émerge que de la prise en compte de l'autre¹⁰, du vis-à-vis dans son humanité : « Rencontrer la face de l'Autre c'est simultanément *reconnaître* son droit d'*exister* et ma propre obligation de servir cet Autre¹¹ » (Murray, 2003, pp. 256-257). Le visage relève du dire et donc du niveau de la relation. C'est la métaphore d'un processus organisant inclusif ou dialogique qui a la qualité d'anticiper, de permettre la réponse de l'autre et de répondre d'autrui (*enaction-interpretation/sensemaking*) de manière hospitalière, plutôt que blessante ou abusive comme le feraient des processus organisants monologiques qui substituent, réduisent et voilent l'autre. Parce que le faire-dire est une imposition, elle fait violence à l'autre; il est à sa face irresponsable car il efface l'autre et voit l'autre sous son prisme unique :

Il existe de nombreux cas où les attitudes et les croyances culturelles-souvent mobilisées par la rhétorique- dévisage ou enlève la face de l'Autre...Souvent, ce qu'on finit par voir à la fin ce n'est pas la face de l'Autre telle quelle mais seulement le reflet de l'autre dans notre propre point de vue¹² (Murray, 2003, pp. 258-259),

¹⁰ L'autre qu'on ne peut totalement comprendre et ce faisant pouvoir catégoriser, réduire et classer. L'autre excède toujours nos catégories totalisantes.

¹¹ « To encounter the face is to simultaneously *recognize* the Other's right to *exist* and my own obligation to minister to the Other » (Murray, 2003, pp. 256-257).

¹² « there are numerous instances in which cultural attitudes and beliefs-often mobilized through rhetoric-deface or efface the Other...Often, what we end up seeing is not the face of the Other but the reflection of the Other in our own worldview » (Murray, 2003, pp. 258-259).

Un monologue avec soi-même, là où la face devrait être dialogique, c'est-à-dire reconnaissant et accueillant l'autre dans la manifestation de sa singularité. À cet égard Jacques dira :

Le toi est vraiment un autre. À tout moment il peut me surprendre et me désorienter. Au lieu du mot 'connaissance' nous préférons celui de 'reconnaissance'. *Car parler, c'est, avant de connaître autrui, se faire reconnaître à lui. L'autre comme interlocuteur est aussi reconnu, salué. Penser à la personne de l'autre signifie désormais lui parler.* Elle est au vocatif et non pas au nominatif. Avant de le nommer, de le décrire, je l'invoque (ou le provoque). Sans quoi l'autre tourne aussitôt vers moi sa face objectivée. *Parler de lui en dehors de cette interpellation, quand on parle d'un absent par exemple, à la limite même pour faire son éloge, c'est déjà l'abolir dans son altérité personnelle, c'est mal dire, déjà médire* (1979, p. 44).

C'est chez Levinas, l'obligation éthique primordiale. Or c'est précisément ce qu'on ne fait pas lorsqu'on fait dire. On ne pense pas à l'autre puisqu'on ne lui parle pas, on le fait parler et lui nous fait parler. C'est l'anti-dialogue et le règne de l'irresponsabilité. C'est pourquoi nous pouvons dire que la communication (organisante) laissée à elle-même ne peut être éthique, étant donné la logique de substitution-réduction et voilement des processus organisationnels (centralisation, hiérarchisation, stratification, formalisation) et organisant (réduction de l'ambiguïté, de l'incertitude, de la complexité par où on met des cadres et pose des bords qui excluent). L'autre est ainsi méconnu ; celui qui dans la métaphysique de Levinas nous interpelle et nous pose, par sa seule présence, l'obligation de lui répondre et de répondre de lui. L'autre, comme acteur organisationnel, nous interpelle à dire avec lui en nous sommant d'entrer avec lui dans un processus organisant inclusif, au lieu de le parler/le dire, de le réduire unilatéralement et de lui faire dire par imposition verticale et linéaire. Laisse à elle-même, la communication d'organisation a cette tendance rationnelle et bureaucratique à totaliser l'autre dans des catégories qui l'ignorent dans son excès/infinitude, qu'on ne peut jamais comprendre (enfermer dans des bords) complètement.

L'éthique actuelle du faire-dire devrait donner préséance et s'activer autour d'un modèle dialogique de l'organisant qui lui éviterait de sombrer dans le monologue (implicite des contenus et exclusion de l'autre qu'on substitue avec des figures et qui aboutit à l'indifférence organisationnelle). L'organisation sombre dans le monologue, en donnant flanc aux abus au vivre-ensemble, dont l'impact est de nuire à l'autonomie (face négative), l'intégration (face positive) et à l'intégrité (visage) de l'autre, en particulier des acteurs exclus. On serait alors, grâce à un « savoir-dire » (selon le mot heureux d'un de nos évaluateurs), capable d'éviter la logique de la substitution-réduction ainsi que la compréhension d'unification et d'identification à laquelle aboutit souvent le faire-dire ; on le ferait par le biais de la compréhension exotopique (Todorov, 1981) et de l'investigation dialogique (Argyris et Schön, 2003 ; Isaacs,

1994 ; Senge, 1999) qui, tout en préservant la présence et les identités/différences des acteurs, cherchent à établir la cohérence des rapports entre les différents points de vue qui s'expriment, en maintenant une tension entre eux (au lieu de les réduire) afin d'aboutir à une montée en généralité (médiation) innovante.

5. Conclusion : une procédure éthique dialogique

Les acteurs dans une organisation ont mutuellement intérêt à reconnaître et à préserver le visage et les faces des uns et des autres, par le moyen d'une communication dialogique par laquelle nous faisons valoir, dans ce que nous disons et faisons, ces visages et ces faces dans chacune de nos interventions avec l'autre. La reconnaissance et la préservation mutuelle exigent une traduction tout aussi mutuelle des intérêts et attentes de chacun qui contribue à la performance organisationnelle. Dans cette communication qui respecte les faces et le visage, les contradictions, les conflits et les dilemmes découlant se résolvent dans une montée en généralité innovante qui rajoute de la valeur aux propositions des uns et des autres.

Cette conception dialogique et constitutive de la communication responsable nous permet de proposer pour finir une procédure de communication éthique ou dialogique. Cette procédure découle de l'impératif discursif suivant : « Sois inclusif et explicite dans tes dires et faire-dire ». Elle se décline de la façon suivante : Les communications (textes et conversations) de tous les acteurs concernés et/ou impliqués dans les communications décisionnelles, dans chacun des quatre contextes organisationnels (Brumanns, 2014 ; McPhee et Zaug, 2000), doivent avoir été ou doivent être le fruit de la procédure de l'IRTV. Les conversations et textes peuvent être plus ou moins dialogiques, et donc plus ou moins éthiques, puisque leur qualité dialogique détermine leur niveau d'éthicalité. La procédure de l'IRTV facilite l'implantation d'une saine habitude de communication organisationnelle et augmente les chances que cette communication soit responsable. Il s'ensuit les étapes suivantes :

1. Tous les acteurs concernés ou qui ont un souci par rapport au thème d'une décision doivent *investiguer* les énonciateurs et les voix qui s'y expriment, qui s'y sont exprimés ou s'y exprimeront. L'objectif est d'explicitier les différents postulats de base et les présupposés qui formeront les prémisses décisionnelles, et ce faisant de favoriser l'autonomie des acteurs capables alors de penser librement et de décider en connaissance de cause.
2. Tous les acteurs concernés ou qui ont un souci par rapport au thème d'une décision doivent *reconnaître* une valeur et une utilité (ne fut-ce que minimales) aux présupposés et postulats de base des uns et des autres, dans l'édification d'une décision collective. L'objectif est l'inclusion, afin d'éviter les offenses et les blessures et favoriser la capacité d'intégration caractéristique de la communication et du lien social et organisationnel.

3. Tous les acteurs concernés ou qui ont un souci par rapport au thème d'une décision doivent *traduire* les points de vue investigués et valorisés des uns et des autres, dans ceux des uns et des autres. L'objectif est d'assurer la mutualité caractéristique (avec l'inclusion et l'explicitation) du dialogue, la co-construction et la montée en généralité.
4. Tous les acteurs concernés jusqu'à maintenant ou qui ont eu un souci par rapport au thème d'une décision doivent faire *valoir* ou promouvoir cette traduction mutuelle, en la manifestant et en l'exprimant dans les dires et les faire à propos de la décision prise ou à prendre. L'objectif est de répondre d'autrui, dont le souci aura été remarqué, compatible et acté dans la décision, en même temps que de permettre la diffusion de cette sollicitude ou de ce souci pour autrui, dans le réseau ou la chaîne décisionnelle.

Puisque la communication est constitutive de l'organisation et que l'éthique est constitutive de la communication (et vice-versa), l'organisation bonne ou la bonne organisation est une organisation dont les communications décisionnelles (Luhmann, 1995) sont le fruit d'un dialogue, en particulier d'une procédure qui en assure le niveau éthique. À défaut d'une telle procédure ou d'un tel filtre dialogique, les communications deviennent, de par la violence des processus organisationnels et organisant, des catalyseurs d'abus et de nuisances discursives. Les abus perpétrés par cette violence peuvent alors affecter l'autonomie et l'intégration des acteurs (les faces), ainsi que leur intégrité (visage) et contribuer à la détérioration trop souvent familière du climat de communication, de la coordination et de la coopération. Il existe de nombreuses asymétries et une compétition à tel point agressive dans nos organisations actuelles qu'il serait quasiment illusoire d'y espérer une communication civile et apaisée. Mais face aux coûts humains (le Figaro, 2016 ; Le Point, 2013 ; The New York Times, 2015) et organisationnels excessifs (Lutgen-Sandvik et Sypher, 2009 ; De Terssac et Gaillard, 2012) qu'elles encourent, les réflexions comme celles-ci ne peuvent nuire.

Bibliographie

- Austin, J.L. (1978). *Quand dire, c'est faire*. Paris : Éditions du Seuil.
- Argyris, C. et Schön, D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel*. Bruxelles : DeBoeck.
- Arnett, R.C., Arneson, P. (1999). *Dialogic Civility*. New York : SUNY.
- Baudrillard, J. (1972). *Pour une critique de l'économie politique des médias*. Paris : Gallimard.
- Berns, E. (2006). Gouvernance, souveraineté, globalisation. Dans M. Bonnafous-Boucher et Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes* (p. 212-226). Paris : La Découverte.
- Boltanski, L. et Thévenot, J. (1991). *De la justification*. Paris : Gallimard.
- Bronckart, J.-P. (1997). *Activité langagière, textes et discours. Pour un interactionisme socio-discursif*. Lausanne : Delachaux et Niestlé.
- Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J. R. (2014). The Communicative Constitution of Organizations: Schools of Thought, Approaches, and Future Research. Dans L. Putnam et D.K. Mumby (eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3rd Edition (p. 173-194). Los Angeles : SAGE.
- Charaudeau, P. (1992). *Grammaire du sens et de l'expression*. Paris : Hachette.
- Chatel, V. (2006). La responsabilité pour autrui : un préalable à la confiance. Dans C. Balsa, *Confiance et lien social*. Fribourg : Academic Press Fribourg.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Christensen, L.T., Morsing, M. et Thyssen, O. (2011). The polyphony and transparency in the context of identity and hypocrisy. Dans G. Cheney, S. May et D. Munshi (eds.), *The handbook of communication ethics* (p. 457-474). New York : Routledge.
- Conrad, C. (2011). *Organizational Rhetoric*. Malden, MA. : Polity Press.
- Cooren, F. (2010). *Action and Agency in Dialogue : passion, incarnation and ventriloquism*. Philadelphia : John Benjamins.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et Ventriloquie*. Paris : Le Bord de l'Eau.
- Cooren, F. (2015). *Organizational Discourse*. Malden, MA : Polity Press.

- Cooren, F. (2016). Ethics for dummies: ventriloquism and responsibility. *Atlantic Journal of Communication*, 24, (1), 17-30.
- Crook, C. (2005/22/01). A survey of corporate social responsibility. *The Economist*, 2.
- De Terssac, G. et Gaillard, I. (2012). Restructurations : des risques psychosociaux aux risques socio-organisationnels : le cas de la fonction publique. Dans Le Deist F. (s/d), *Santé au travail et restructurations* (p. 93-105). Toulouse : Octares.
- Deni, M. (2005). Les objets factitifs. Dans J. Fontanille et A. Zinna (dir.), *Les objets au quotidien* (p. 79-96). Limoges : PUL.
- Descombes, V. (1996). *Les institutions du sens*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- Ducrot, O. (1984). *Le dire et le dit*. Paris : Les éditions de minuit.
- Ellman, M. et Pezanis-Christou, P. (2010). Organizational structure, communication, and group ethics. *American Economic Review*, 100. December, 2478-2491.
- Enriquez, E. (1993). Les enjeux éthiques dans les organisations modernes. *Sociologie et Société*, 25(1), 25-38.
- Figaro, Le « Suicides à France Télécom : le rappel des faits ». <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/07/07/20005-20160707ARTFIG00115-suicides-a-france-telecom-le-rappel-des-faits.php>
- Godard, O., Henry, C., Lagadec, P. et Michel-Kerjean, E. (2002). *Traité des nouveaux risques*. Paris : Gallimard.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*. Paris : Les éditions de minuit.
- Grize, J-B. (1996). *Logique naturelle et communication*. Paris : PUF.
- Gronn, P.C. (1983). Talk as the work: the accomplishment of school administration, *Administrative Science Quarterly*, 28, 1-21.
- Gryspeerd, A. (1995). *Une industrie de la célébration : Les relations publiques*. Bruxelles : Éditions Vie Ouvrière.
- Habermas, J. (1992). *L'Éthique de la Discussion*. Paris : Ed. Du Cerf.
- Hoffman, M.F., et Ford, D.J. (2010). *Organizational Rhetoric: Situations and strategies*. Los-Angeles : SAGE.
- Honneth, A. (1992). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Le Cerf.
- Humières, P. et Chauveau, A. (2001). *Les pionniers de l'entreprise responsable*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York : Currency.
- Jacques, F. (1979). *Dialogiques. Recherches logiques sur le dialogue*. Paris : PUF.
- Johannesen, R.L. (2000). *Ethics in human communication*. Illinois : Waveland Press.
- Jonas, H. (1993). *Le principe de responsabilité*, Paris : Éd. Du Cerf.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1992). *Les interactions verbales*. Tome 2. Paris : Armand Collin.
- Klinkauer, T. (2008). *Management Communication : Communicative ethics and action*. New York : Palgrave Macmilan.
- Kress, G. (2010). *Multimodality. A social semiotic approach to contemporary communication*. New York : Routledge.
- Kuhn, T. (2008). *A Communicative Theory of the Firm : Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships*. *Organization Studies*, 29(08 et 09), 1227-1254.
- Latour, B. (1986). The powers of association. *The Sociological Review*, 32, 264-279.
- Latour, B. (1989). *La Science en action*. Paris : La Découverte.
- Latour, B. (2002). Et si on parlait un peu politique. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, Vol. 15(58), 143-166.
- Latour, B. (2004). *Politiques de la nature*. Paris : La Découverte.
- Latour, B. (2007). *Changer de société. Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Latour, B. (2012). *Enquête sur les modes d'existence*. Paris: La Découverte
- Leidtka, J.M. (1996). Feminist morality and competitive reality: a role for an ethic of care? *Business Ethics Quarterly*, vol. 6(2), 179-200.
- Levinas, E. (1971). *Totalité et infini*. Paris : Kluwer Academic.
- Levinas, E. (1991). *Entre nous. Essais sur le penser-à-l'autre*. Paris : Grasset.
- Lewis, L.K. (2011). *Organizational change. Creating change through strategic communication*. West Sussex, UK : Wiley-Blackwell.
- Lilius, J., Worline, M.C., Maitlis, S., Kanov, Dutton, J.E. et Frost, P. (2008) The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Linell, P. et Makova, I. (1993). Acts in discourse: from monological speech acts to dialogical inter-acts. *Journal for the theory of Social Behaviour*, 23, 2173-195.

- Linell, P. (2001). *Approaching Dialogue: Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins Publishing Company.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Maitlis, S., Lawrence, T.B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1979). *Les organisations*. Paris : Dunod.
- Markova, I., Linell, P. (1999). Coding elementary contribution to discourse: individual acts vs. Dialogical interactions. *Journal of the theory of social behaviour*, 26, 353-373.
- May, S. (2006). *Case Studies in Organizational Communication: Ethical perspectives and practices*. Thousand Oaks : SAGE Pub.
- Mickey, T. (2002). *Deconstructing Public relations. Public relations criticism*. Routledge : London.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper and Row.
- Miller, K.I. (2007). Compassionate communication in the workplace : Exploring processes of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 223-245.
- Mucchielli, A. et Noy, C. (2005). *Approches constructivistes*. Paris : Armand Colin.
- Murray, J.W. (2003). The face in dialogue: Emmanuel Levinas and rhetorics of disruption and supplication. *Southern Communication Journal*, 68(3), 250-266.
- Nachi, M. (2003). *Éthique de la promesse. L'agir responsable*. Paris : PUF.
- Nachi, M. (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris : Armand Colin.
- New York Times, The. "Inside Amazon : Wrestling big ideas in a bruising workplace". <http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling>
- Okhuysen, G.O. et Bechky, B.A. (2009). Coordination in organization : an integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, vol. 3(1), 463-502.
- Orlikowski, W.J. (2009). The sociomateriality of organizational life : considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*. 1-17.
- Pearce, W.B. et Littlejohn, S.W. (1997). *Moral conflicts. When social works collide*. CA : Sage Pub.
- Point, Le "Suicides chez Renault : 'les fautes inexcusables' du constructeur une nouvelle fois reconnues". <http://www.lepoint.fr/economie/suicides-chez->

renault-la-faute-inexcusable-du-constructeur-une-nouvelle-fois-reconnue-27-06-2013-1686586_28.php.

- Putnam, L.L. et Nicotera, A.M. (eds.) (2009). *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York : Routledge.
- Rabatel, A. (2004). L'effacement énonciatif dans les discours rapportés et ses effets pragmatiques. *Langages*, 4(156), 3-17.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil.
- Ricoeur, P. (2003). Responsabilité et fragilité. *Autre Temps Cahiers d'éthique sociale et politique*, 76(1), 127-141.
- Seeger, M.W. et Kuhn, T. (2011). Communication ethics and organizational contexts : divergent values and moral puzzles. In G. Cheney, S. May et D. Munshi (Eds.) *The handbook of communication ethics*. New York : Routledge. 166-189.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline*. Paris : First Editions.
- Sfez, L. (1992). *Information, Savoir et Communication*. Paris : Éd. Galilée.
- Taylor, J. R. et Van Every, E.J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris : Éditions La Découverte.
- Tixier, M. (éd.) (2005). *Communiquer sur le développement durable*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Todorov, T., (1981). *Mikaïl Bakhtine. Le Principe dialogique, suivi des Écrits du Cercle de Bakhtine*. Paris : Seuil.
- Treem, J.W., Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication Yearbook*, 36, 143-189.
- Watzlawick P., Helmick Beavin J., et Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Édition du Seuil.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, vol. 16(4), 409-421.
- Yule, G. (1996). *Pragmatics*. Oxford : Oxford University Press.