

Larissa Conceição dos Santos

Universidade Federal do Pampa / Laboratoire Gripic (CELSA, Paris-Sorbonne)
Brasil

Engaging communication: organizational strategies based on the construction of narratives

This article examines the role of organizational narratives in promoting engagement. The hermeneutic perspective (Ricouer, 1983; 1986) is put in place by aiming at understanding the organizational narratives, its capacity for argumentation and mobilization for action. Seeking to answer the proposed problematic, we have mobilized various studies, notably narratology (Todorov, 1969, Bremond, 1973, Adam, 1985), the narrative perspective of organizations (D'Almeida, 2001), the theory of the text (Barthes, 1974), the theory of action (Parsons, 1978) and the theory of speech acts (Austin, 1962, Searle, 1969). The investigation is focused on the argumentative function and the mobilizing capacity of the narratives focused on the study of platelets produced and disseminated by the Cité Internationale Universitaire de Paris Foundation (CIUP) in order to observe the promotion of the commitment entailed by the construction of stories aimed at patron support.

Keywords

Organizational communication, Narrative, Narratology, Engagement, Fondation

Communication engageante: stratégies organisationnelles fondées sur la construction des récits

Cette article a pour but l'examen du rôle des récits organisationnels pour la promotion de l'engagement. La perspective herméneutique (Ricœur, 1983;1986) est mise en place en visant la compréhension des récits organisationnels, sa capacité d'argumentation et de mobilisation à l'action. Cherchant à répondre à la problématique proposée nous avons mobilisé différentes études, notamment la narratologie (Todorov, 1969 ; Brémond, 1973 ; Adam, 1985), la perspective narrative des organisations (D'Almeida, 2001), la théorie du texte (Barthes, 1974), la théorie de l'action (Parsons, 1978) et la théorie des actes de langage (Austin, 1962; Searle, 1969). L'investigation est focalisée sur la fonction argumentative et la capacité mobilisatrice des récits, focalisée sur l'étude des plaquettes produites et diffusées par la Fondation Cité Internationale Universitaire de Paris (CIUP) afin d'observer la promotion de l'engagement entraîné par la construction de récits visant le soutien mécène.

Mots-clés

Communication organisationnelle, Récit, Narratologie, Engagement, Fondation

Introduction

Nous sommes dans une société en quête de sens, de valeurs, de justification et d'explication. C'est la condition postmoderne préconisée par Lyotard (1979) et exprimée par la crise des métarécits explicatifs et de légitimation.

C'est dans ce cadre que se présentent les organisations, en proposant un discours unificateur et des missions presque universelles, pour essayer de conquérir notre préférence et notre engagement. Elles le font constamment en produisant des récits : récits de leurs réussites, récits de leur histoire, récits de leurs valeurs et objectifs, tout en utilisant une forte argumentation à l'égard de la valeur ajoutée pour la société (sa contribution sociale).

Ces récits racontent, montrent, expliquent, mais suscitent aussi une action, un changement, en stimulant et mobilisant leurs destinataires. Cette fonction mobilisatrice est ce que nous cherchons à analyser dans notre recherche, plutôt concentrés sur les récits produits par les organisations, en essayant de comprendre comment ceux-ci sont construits et quels sont les éléments suscités dans ce genre de production narrative.

À travers les récits les organisations cherchent à mobiliser leurs salariés vers la réalisation de leur but organisationnel, que ce soit à travers le renforcement du sentiment d'appartenance ou bien par l'identification entre les objectifs organisationnels et personnels, tout autant qu'à convaincre la société sur la légitimité de sa cause. Nous observons donc la poursuite de l'engagement élevé et récité par des organisations.

Afin d'observer la construction des récits organisationnels vis-à-vis de la promotion de l'engagement, nous cherchons un objet d'étude précis, une organisation qui nous permettrait d'analyser comment ces récits sont produits en tant que textes mobilisant une action engagée. Par organisation nous entendons les entreprises et institutions (publiques ou privées), ainsi que les associations et les fondations, ces dernières étant l'objet spécifique de nos observations dans cette étude, comme nous le verrons par la suite.

Les fondations sont des organisations assez singulières, car elles ne visent pas directement le profit par l'offre de biens ou de services, mais ont pour but de soutenir des personnes, des projets ou même une cause d'intérêt général. Dans ce type d'organisation¹ l'engagement devient un facteur fondamental, dès la création de la Fondation, lors de la donation initiale de la part des fondateurs, ainsi que pour leur survie. Pour survivre celles-ci ont besoin de s'appuyer sur le soutien de mécènes et de bénévoles, lesquels en s'engageant pour la cause, décident de donner leur temps, de l'argent ou des connaissances au profit des autres.

Nous sommes, donc, face à une organisation qui ne vise pas seulement l'engagement à travers des récits, mais qui en dépend pour exister, celui-ci étant un des facteurs qui a attiré notre attention sur les fondations et qui nous a conduit à choisir la Cité Internationale Universitaire de Paris (CIUP), fondation reconnue d'utilité publique, comme objet d'étude.

Dans ce contexte nous cherchons à analyser des récits conçus par la Cité Internationale Universitaire à l'occasion

de leur Campagne du Mécénat (2010-2015), c'est-à-dire des récits qui sont produits pour obtenir l'engagement de mécènes et dirigés vers des organisations et des particuliers à travers des plaquettes de diffusion². Nous envisageons ces textes développés par la fondation CIUP, visant à engager des gens à donner, en tant que récits organisationnels. Nous nous proposons d'observer la construction de ces récits afin de promouvoir l'engagement, mobiliser pour une action ou un changement parmi les destinataires en les motivant à donner, à partager sa part avec autrui.

Il s'agit d'une étude exploratoire et interprétative, basée sur l'herméneutique ricœurienne, visant comprendre le phénomène de la construction des récits organisationnels. Pour cela, la recherche est développée au carrefour des théories de l'action (Parsons, 1978), théorie du texte (Barthes, 1974) et des actes de langage (Austin, 1962; Searle, 1969) cherchant mettre en lumière les formes de mobilisation et de promotion de l'engagement suscitées par les organisations au moyen des stratégies narratives.

Communication de organisations au prisme de la narratologie

Il existe plusieurs perspectives d'études qui visent à analyser la communication produite par et au sein des organisations, provenant des domaines d'étude de la communication d'entreprise, de la communication de société (*corporate ou business communication*) ou de la communication organisationnelle.

Face à la crise, des méta-récits universels et totalisateurs (Lyotard, 1979) surgissent dans la société des récits organisationnels s'auto-légitimant comme des voix alternatives, des pouvoirs et des autorités proclamées, dans ce cas, le statut accordé à l'organisation est à la fois autorisé par l'État ou même négocié avec lui, mais aussi accepté par des individus. L'organisation est ainsi légitimée et légitimante. Sa légitimation est cherchée auprès de la société à travers les récits qu'elle y répand, en revanche, ces récits sont eux-mêmes porteurs d'un discours légitimant, soit d'idéaux organisationnels, soit de tendances consummatrices, culturelles, comportementales implicitement (Santos, 2012).

Les entreprises communiquent et interagissent avec des différents publics à travers des processus de communication les plus variés, parmi lesquels on souligne l'utilisation des récits comme une perspective pour l'étude de la communication des organisations. Il s'agit de l'approche narrative de la communication organisationnelle, une ligne de recherche qui gagne en visibilité et se distingue en observant les entreprises comme productrices de récits (D'Almeida, 2001).

L'inscription des principes de la narratologie dans le contexte organisationnel nous permet d'observer que les organisations utilisent également des ressources narratives pour construire leurs récits. La narratologie s'intéresse par le fonctionnement interne du récit, son organisation formelle, linguistique et structurelle. En revanche, nous nous sommes concentrés sur la fonction externe du

¹ Par organisation nous entendons les entreprises et institutions (publiques ou privées), ainsi que les associations et les fondations.

² Voir Plaquettes de la Campagne du Mécénat de la Fondation Cité Internationale Universitaire (2010-2015) en ligne: <https://issuu.com/ciup/docs/plaquette-mecenas-hd-fr>

récit, les relations entre production et réception, le caractère argumentatif de la narration, en considérant la narration comme une forme de communication. Donc, le récit dans sa fonction communicative. L'analyse narratologique se pose la question du fonctionnement du récit. D'autre part notre questionnement porte sur comment cette construction narrative peut entraîner des effets sur le destinataire. Ainsi, nous nous focalisons sur les stratégies argumentatives et discursives plutôt que linguistiques.

Les recherches poursuivies entraînées par le courant narratologique (Propp, 1928 ; Greimas, 1966 ; Todorov, 1969 ; Brémond, 1973) sont à l'origine des études sur le récit. Au départ centrée sur les approches littéraire et linguistique, la narratologie a influencé ultérieurement plusieurs études dans différents domaines, tels que l'anthropologie (Lévi-Strauss, 1958), la philosophie (Ricœur, 1983), la communication (Fisher, 1984; D'Almeida, 2001), l'histoire (Carr, 1986; White, 1987), et la gestion, desquelles nous mettons en avant le domaine organisationnel (Czarniawska, 1998; Boje, 2001; Giroux & Marroquin, 2005).

Ainsi, issue du dialogue fructueux entre les domaines de la communication, des études organisationnelles (perspective narrative des organisations) et des études littéraires (théorie narrative et narratologie), la communication organisationnelle est conçue comme un processus de production narrative visant à légitimer l'organisation et proposer un nouveau sens à l'activité humaine.

Selon Giroux et Marroquin (2005) l'étude des narratives associées aux organisations a commencé dans les années 80. Les auteurs soulignent la pluralité des significations, des perspectives et des applications attribuées à la narrativité, les lacunes dans les méthodes employées et le manque de recherches théoriques plus approfondies, ce qui montre qu'il y a un vaste champ à explorer dans cette thématique.

Dans le domaine de la communication organisationnelle l'approche narrative a été introduite dans les études communicationnelles dans les années 90, résultat d'un processus de ré-interprétation des organisations qui a suscité plusieurs théories alternatives comme la théorie narrative postmoderne, influencée par la condition postmoderne préconisée par Lyotard (1979), où l'histoire tient le rôle principal compris comme métarécit.

L'application de la perspective narrative aux organisations est mise en évidence par Giroux & Marroquin (2005) dans le cadre des sciences de gestion, mais elle est également appropriée pour les études en SIC d'où provient un intérêt particulier dans la recherche sur la communication produite dans et par les organisations.

La perspective narrative insérée dans le contexte organisationnel est reprise dans les travaux menés par Nicole D'Almeida qui mettent l'accent sur la communication produite dans et par les organisations à travers des récits. L'auteur propose par l'analyse des récits, des contes et des légendes organisationnelles, comment comprendre la production communicationnelle comme une production de récits qui vise à structurer un groupe et une action collective. Ainsi, les discours et les textes produits par les organisations sont considérés comme récits et le centre d'analyse demeure dans la configuration de l'action et de la construction de sens (D'Almeida, 2001).

D'après D'Almeida (2001) les récits économiques sont des récits produits par des entreprises visant des objectifs spécifiques, la couverture médiatique ou la publicité pour

eux-mêmes. Leur multiplication est envisagée comme « une réponse à la crise des "grands" récits d'émancipation de l'humanité. L'activité narrative ne disparaît pas mais son contenu change, de nouveaux narrateurs et nouvelles intrigues apparaissent » (D'Almeida, 2006, p.148).

Ainsi, les acteurs économiques construisent des récits qui offrent une visibilité à leurs activités. La diffusion des récits économiques serait, donc, une réponse à l'urgence imposée par le capitalisme, car des organisations configurent et re-configurent leurs récits pour répondre à une courte période, enfoncée par des exigences instantanées (D'Almeida, 2004).

La cohérence, l'orientation et le sens se doivent autant à ces exigences qu'aux objectifs poursuivis par l'organisation et ils sont exprimés à travers des narratives récitées en leur donnant visibilité et en légitimant leurs actes.

Cette approche nous permet d'analyser les organisations comme des espaces de production de récits en rapprochant leur étude à la lumière de la communication organisationnelle. Dans les études menés par D'Almeida, les récits des entreprises, nommés récits économiques, sont observés comme « un ensemble de narrations qui proposent un sens, une signification et un but dans lesquelles l'entreprise se raconte en racontant le monde » (D'Almeida, 2006, p.147) où la communication a le rôle instituant, celui de la récitation de l'histoire et des idéaux organisationnels.

Les récits économiques sont analysés par D'Almeida (2001) sous deux perspectives : *les récits de la maisonnée*, dont la visée est de détacher l'histoire et les valeurs organisationnelles comme une façon d'intégrer le public interne, et *les récits d'engagement* qui mettent en évidence les valeurs universelles en rapprochant le groupe de l'humanité par l'engagement à une cause.

Les définitions conceptuelles proposées par Nicole D'Almeida telles que le récit économique, le récit de la maisonnée et le récit d'engagement se sont ici élargies par l'emploi du terme *récit organisationnel*, dénotant l'ensemble des récits produits par des organisations.

Dans cette étude l'on considère les récits comme une forme de communication visant l'action, capable d'affecter et même d'altérer les individus, en les amenant à changer et à s'engager envers une cause.

La mobilisation suscitée par le récit

Notre intérêt pour l'engagement relève de l'hypothèse que les organisations construisent des récits en visant bien plus que simplement informer ou communiquer, mais, essentiellement, d'obtenir l'engagement. Se posent alors les questions concernant le rôle du récit entant que mobilisateur de l'engagement.

Nous comprenons la production des récits organisationnels comme des constructions communicationnelles mobilisant une action. Notre proposition de la fonction mobilisatrice engendrée par des récits est appuyée sur la théorie de l'action (Parsons, 1978), la théorie des actes de langage (Austin, 1962 ; Searle, 1969) et la théorie de l'engagement (Joule et Beauvois, 1998, 2002). Dans cette étude nous analyserons le récit en tant que texte, représenté au travers des plaquettes de diffusion du mécénat produites par la Cité Internationale Universitaire, par ailleurs, nous allons reprendre aussi la théorie du texte (Bar-

thes, 1974), également pertinente pour la compréhension de la construction des récits.

Récit et engagement au carrefour des théories de l'action, du texte et des actes de langage

La théorie de l'action s'occupe de l'étude de l'action humaine elle-même, des raisons et motivations impliquées, des relations entre raison et causalité, action et intention, à l'origine des courants d'étude sociologiques et philosophiques, qui nous ont particulièrement intéressés.

Le volet sociologique de la théorie de l'action peut être observé dans les recherches de Talcott Parsons (1937 ; 1978) lequel envisage l'action à partir des processus de socialisation, en soulignant leur caractère volontariste. Selon la *théorie de l'action sociale* préconisée par Parsons (1937), les actions sont influencées par des orientations que nous avons reçu tout au long de notre vie, dès la socialisation de l'enfant jusqu'aux processus d'accomplissement des règles au sein des institutions, par exemple. Autrement dit, l'action dérive de la conformité personnelle à des normes collectives, incorporées dans la personnalité des individus et institutionnalisées dans la structure sociale.

Les investigations sur l'action, au regard de la philosophie, sont fondées sur la téléologie aristotélicienne, sur l'étude de la nature de l'action humaine en considérant la motivation et l'intentionnalité. Les recherches de Wittgenstein (1953) sur l'action et le rôle des jeux de langage, ainsi que de von Wright (1963) sur la logique de l'action sont à l'origine de cette perspective.

Selon von Wright (1963) comprendre un comportement comme action suppose le considérer comme intentionnel, car, pour lui, intentions et actions sont interdépendantes. L'auteur affirme que l'explication et la compréhension téléologique permettent de saisir quelle action a été réalisée et pourquoi (pour quelle raison). L'interprétation de fond téléologique met en lumière le but et la croyance de l'agent sur les moyens. Dans ce sens, la simple croyance en l'objectif attendu est suffisante pour mobiliser les gens à faire l'action (même s'il n'y a pas de certitude à propos des effets de sa réalisation).

Paul Ricœur est un autre auteur qui a abordé la théorie de l'action sous la perspective philosophique. Dans *Soi-même comme un autre* l'auteur suggère qu'il y a un schéma conceptuel relatif à l'action, fonctionnant comme un réseau où l'action et l'agent font partie d'un même groupe où sont incluses, aussi, des notions telles que « circonstances, intentions, motifs, délibération, motion volontaire ou involontaire, passivité, contraintes, résultats voulus, etc. » (Ricœur, 1990, p. 75), qui sont mobilisées selon les questions requises et réglées à travers le jeu de langage.

Cette perspective nous amène à réfléchir sur la façon dont nous nous sommes motivés pour agir. D'une part, il faut admettre la liberté de choix et la volonté personnelle avant tout ; d'autre part, néanmoins, se trouve l'intentionnalité, telle qu'elle est conçue par la téléologie de von Wright (1963), comprise dans l'ensemble de l'acte lui-même.

Si l'on envisage les récits organisationnels comme des processus communicationnels visant à se mobiliser pour une action, il faut comprendre les implications du texte, en tant que construction énonciative et discursive, afin d'observer comment nous avons été touchés à partir de la lecture d'un récit, tel que celui promouvant le mécénat, émis au moyen des plaquettes diffusées par la CIUP, au point de volontairement s'engager pour une cause.

La théorie du texte, telle qu'elle a été proposée par Roland Barthes dans l'article homonyme, consiste en une perspective nouvelle d'interprétation du texte laquelle « se détourne du texte-voile et cherche à percevoir le tissu dans sa texture, dans l'entrelacs des codes, des formules, des signifiants, au sein duquel le sujet se place et se défait, telle une araignée qui se dissoudrait elle-même dans sa toile » (Barthes, 1974, p. 6). La précision à propos du tissu est due à la différenciation que l'auteur essaie d'établir tout au long de l'article, entre l'ancienne théorie du texte, liée à celle de la littérature, laquelle considère le texte comme un tissu, mais tout en soulignant son caractère fini, comme un voile qui couvre la vérité et le sens réel du message.

L'auteur exprime que la théorie du texte est née de l'échange et de la rencontre entre les différents domaines d'étude, le matérialisme dialectique et la psychanalyse, à partir de quoi provient ce nouvel objet nommé texte.

Barthes (1974, p.3) déclare que « le texte est un fragment de langage placé lui-même dans une perspective de langage ». L'auteur pose les principaux concepts concernant le texte, à savoir les pratiques signifiantes, la productivité, la signifiante, le phéno-texte et le géno-texte, et l'inter-textualité. Comme système et comme pratique signifiante y est admise la pluralité dans l'énonciation dont la signification est produite de l'interaction langagière entre l'énonciateur et l'*autre* (énonciataire) ainsi que le contexte social. D'après Barthes (1974) le texte est une *productivité*, il est constamment en production, il travaille la langue, sans cesse, dans un processus auquel participent l'auteur (producteur du texte selon Barthes) et le lecteur, d'où l'établissement de la productivité grâce au jeu communicationnel mené par eux. L'auteur, de son côté, joue avec la construction textuelle, alors que le lecteur, pour sa part, joue avec le répertoire qu'il possède pour interpréter le texte. L'auteur remarque aussi la place de l'intertexte dans la composition du texte. L'intertexte est ce qui assure au texte le statut d'une *productivité*. (Barthes, 1974).

L'étude du texte est aussi développée par des chercheurs de l'École de Montréal dans une approche conversationnelle. L'approche de Montréal analyse la question du *faire sens* à la lumière des processus de textualisation et coorientation. Dans ce sens, le texte est envisagé comme une forme symbolique qui donne à lire des interactions, des conversations entre les personnes, ainsi en quelque sorte il sert à les réguler, tel un système matériel où le sens serait reflété.

Cette conception est semblable à celle de l'herméneutique proposée par Ricœur (1986, p.137) dont celui-ci a défini le texte comme un « discours fixe par l'écriture ». La définition s'approche du concept de discours que nous avons ici repris dans son caractère narratif, comme récit. C'est un discours qui prend la forme narrative, où les actes, les faits et les événements y sont récités. Dans notre travail le caractère discursif des récits sera analysé, pour cela, dans le troisième chapitre, dans lequel nous allons observer les récits construits par la CIUP, tout en employant des techniques d'analyse du discours.

Concernant l'organisation textuelle, le récit peut être défini comme un texte ayant pour genre discursif la narrative. Envisager le récit comme un texte implique l'observation de ce genre narratif dans sa forme matérialisée, l'analyse de la narration dans une structure lisible et interprétable. Dans notre travail l'analyse textuelle des récits prend la forme d'une recherche interprétative où la compréhens-

sion des stratégies discursives et argumentatives mises en place sont au cœur de l'étude.

Le dialogue entre la théorie de l'action, exposée précédemment, et la théorie du texte (Barthes, 1974), nous permet d'observer le rapport complémentaire établi entre eux. Le texte est porteur d'intentions, de valeurs, et d'une visée, lesquelles sont interprétées par le lecteur qui, à son tour, prend la décision d'agir (ou pas), mais le passage du texte à l'action se fait, donc, à travers le langage. Notre raisonnement nous conduit, ainsi, à l'étude du langage au point où les théories jusqu'ici développées se croisent, à la lumière de l'approche des actes de langage.

La théorie des actes de langage est développée au sein de la philosophie du langage, dans les années 1960, ayant eu pour précurseur le philosophe analytique John Langshaw Austin et en étant suivi par John Searle et d'autres. Elle consiste à comprendre la langue comme une forme d'action (tout le dire est un faire) tout en réfléchissant sur les différents types d'actions qui prennent place à travers le langage : les actes de langage. Ces travaux ont par la suite influencé le domaine de la pragmatique.

Austin suggère dans ses études que dire est transmettre (communiquer) des informations, mais est aussi et surtout un moyen d'agir sur l'interlocuteur et le monde environnant. À travers la théorie des actes de langage, Austin affirme que le langage ne se sert pas seulement à décrire mais aussi à inciter à une action. Tout en passant par l'analyse des actes performatifs et constatifs, il arrive à conclure que tous les énoncés sont performatifs, autrement dit, qu'ils dénotent une action.

La proposition d'Austin, reprise et approfondie par la suite par Searle, met l'accent sur le rôle du langage au-delà de la stricte description, comme l'avaient conçue les linguistes pendant plusieurs années. Il l'envisage comme un moyen d'agir sur la réalité.

La pertinence de la théorie des actes de langage reste toujours actuelle, en ayant influencé plusieurs études, comme celles d'Habermas (1981) sur l'agir communicationnel, ainsi que, elle a été au cœur de débats et critiques, comment l'ont mise en scène Derrida (1990) et Searle (1995). Derrida (1991), par opposition à Austin, ne sépare pas le discours de l'action. Pour lui dire quelque chose implique que l'action a déjà été réalisée.

La mise en récit est comprise comme un acte de langage qu'entraîne des actions (et réactions), réflexions, voire le changement et l'engagement de ceux à qui elle s'adresse. Dans notre recherche nous visons à étudier la construction de l'engagement mécène incité par des récits produits par la Cité Internationale Universitaire, servant d'exemple pour comprendre ce processus narratif engendré par des organisations afin de mobiliser l'action et conquérir l'engagement des différents publics envers sa cause.

L'expression de l'engagement

Pour comprendre l'engagement qui peut être produit par le mécénat il est possible d'étudier les processus communicationnels développés avec ce but, comme à l'exemple de la campagne élaboré par la CIUP, à la lumière des théories de l'action, comme nous l'avons déjà souligné dans le premier chapitre, mais aussi au regard des études interdisciplinaires tel que le paradigme de la communication engageante proposé par Bernard et Joule.

L'approche de la communication engageante explorée par les auteurs est basée sur les études de la psychologie sociale sur l'engagement, notamment ceux de Beauvois, Ghiglione ainsi que Girandola, en cherchant à comprendre la construction de l'engagement.

En déplaçant les concepts de psychologie sociale vers les études en SIC Bernard et Joule ont construit le paradigme de la communication engageante. Cette proposition a pour base la psychologie de l'engagement, notamment la théorie de l'engagement présentée par Joule et Beauvois (1998). Selon les auteurs « l'engagement correspond dans une situation donnée aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé » (Joule & Beauvois, 1998).

La communication engageante renvoie à l'étude de la relation entre communication et action, plus particulièrement sur la motivation à l'engagement engendré par le processus de communication, telles que les campagnes de sensibilisation environnementale, par exemple. Les auteurs observent la manière dont la communication engageante permet d'« amener des individus et des collectifs à passer des idées aux actes » (Bernard, 2007, p. 31).

Dans notre recherche nous essayons de comprendre la production des récits visant à promouvoir l'engagement, notamment la donation des mécènes. Afin d'observer la stratégie communicationnelle développée par la CIUP pour pousser des gens à s'engager envers sa cause, nous mettons en œuvre des démarches analytiques focalisées sur les récits produits par la fondation au travers des plaquettes de diffusion du mécénat.

Panorama analytique et méthodologie d'étude

La Cité Internationale Universitaire de Paris (CIUP) est une fondation créée en 1925 et reconnue d'utilité publique. Sa constitution juridique comme fondation abritante lui permet de servir d'intermédiaire entre ceux qui souhaitent soutenir l'institution et ceux qui bénéficient de ces contributions, ainsi que d'accueillir d'autres fondations sous son égide.

Ce type singulier d'organisation a attiré notre attention par la place destinée aux récits et l'importance de l'engagement pour la survie de la fondation. Ainsi, dans le cadre de cette étude, afin de répondre aux objectifs proposés, nous avons choisi d'observer les récits produits par la Cité Internationale Universitaire (CIUP) à l'occasion d'une Campagne visant à récolter des fonds pour soutenir les projets de développement par la Fondation.

Prenant en compte l'engagement mécène visé ce type de communication, la recherche se concentre sur les textes construits par la CIUP, analysés comme des récits, et diffusés à travers des plaquettes adressées à des publics potentiels (entreprises et particuliers) afin d'obtenir des dons financiers.

Ainsi, l'analyse se concentre sur deux plaquettes institutionnelles élaborés par la Fondation CIUP pour la promotion du mécénat et l'obtention de dons monétaires. Les plaquettes en question ont été observés en ne tenant compte que des éléments textuels, puisque l'objectif principal est l'analyse discursive de la campagne, visant à comprendre comment l'institution se décrit, s'auto-légitime, et organise sa construction narrative afin d'engager le public en faveur de leur cause.

Entendant le rôle de l'analyste comme celui de l'observateur qui cherche à comprendre le fonctionnement des systèmes de construction du sens social (Charaudeau, 1997) nous nous engageons à faire une analyse herméneutique visant à identifier les stratégies générales de présentation des récits, autrement dit, les grands axes abordés dans les récits produits par la CIUP et la façon dont ceux-ci sont présentés

Dans cette analyse des textes des plaquettes produites par la CIUP nous trouvons deux stratégies principales : une *stratégie éditoriale* et une *stratégie narrative*. La stratégie éditoriale consiste en une utilisation de caractères gras, pour certains mots, expressions et phrases choisies par la CIUP. D'autre part, la stratégie narrative concerne le choix discursifs et argumentatifs développés pour présenter la CIUP et ses projets, dont nous nous concentrons dans cet article.

Ce premier regard sur la construction narrative mise en place par la CIUP nous a apporté une vision générale des stratégies utilisées ayant pour but de mobiliser les mécènes potentiels à l'engagement et à la donation. Cela nous indique déjà une possible structure des récits, en donnant des pistes pour des analyses plus précises.

Stratégie narrative : les choix discursifs et argumentatifs

Afin de comprendre la stratégie narrative employée par la CIUP dans la construction des plaquettes du mécénat, nous analysons les stratégies constructives générales, à partir de l'identification des axes abordés et de la logique narrative ainsi que la teneur des discours.

Il est important de préciser les points sur lesquels nous nous sommes appuyés. Nous nous sommes intéressés aux discours qui portent les récits organisationnels ; alors, l'analyse des récits s'est concentrée sur le niveau discursif et argumentatif, focalisée sur la construction discursive qui se donne à lire, ayant des intentionnalités comme toile de fond, puisque

le récit est toujours un discours adressé et cette conception communicationnelle des stratégies discursives nous oblige à définir l'argumentation narrative comme un processus dialogique, comme un ensemble d'activités de l'énonciateur pour anticiper et guider l'interprétation du récepteur-coénonciateur (Adam, 1985, p. 7).

Le discours rhétorique, au sens aristotélicien, ou la rhétorique de récits organisationnels, visent à analyser les arguments et stratégies employés afin de mobiliser les lecteurs. Du même coup, le concept idéologique du discours, envisagé par Foucault, est aussi complémentaire à notre analyse, car il nous permet de mettre en évidence ce que ces récits cherchent à légitimer. Autrement dit, cette analyse nous permet d'observer le discours idéologique placé derrière, même si ce n'est pas explicite, pas évident, mais comme l'a évoqué Foucault (1969), cette idéologie est toujours présente, porteuse de valeurs et de symbolismes.

À partir de l'examen des récits conçus par la CIUP et manifestes au travers des plaquettes de diffusion du mécénat, nous avons pu noter une logique narrative, dénotant la stratégie mise en œuvre par la fondation. D'une façon générale les récits analysés commencent avec une petite présentation de la Cité Internationale Universitaire de Paris, son histoire, ses idéaux ainsi que les objectifs de la

campagne. Tout le texte tourne autour de ces principaux points, toujours en valorisant le projet de la CIUP et l'importance du mécénat pour qu'il soit maintenu.

Par rapport à la façon dont les récits sont présentés, nous trouvons une systématique narrative spécifique, composée par quatre étapes :

L'exposé de soi : Une brève présentation initiale, portant sur la création de la CIUP, en soulignant le rôle des fondateurs, les idéaux de la fondation ;

La valorisation du projet : Renvoi à la valeur ajoutée à la société. Mise en évidence des actions menées par la fondation et des contributions aux résidents de la CIUP ainsi qu'à la société dans son ensemble ;

Établissement de la liaison : sensibilisation et argumentation sur l'importance du soutien mécène pour la réalisation de ces actions et au profit d'une cause universelle ;

Incitation à l'action : Entraînement à l'engagement mécène, visé en termes monétaires et exprimé par la donation. Emploi des verbes d'action à l'impératif : soutenez, donnez, contribuez, participez.

La construction rhétorique que nous avons observée révèle la stratégie narrative adoptée par la CIUP. Une fois que notre regard se porte sur la dimension discursive des récits, nous nous proposons d'examiner chacune des étapes identifiées afin de comprendre leur composition argumentative motivant l'engagement.

L'exposé de soi

L'exposé de soi renvoie à l'exaltation de l'histoire de la fondation, marquée par la volonté et la générosité des fondateurs, et par le rapprochement des valeurs de la CIUP vers des idéaux universels. Le récit commence par la présentation de l'organisation, comme un groupement de personnes liées par la volonté de faire le bien, puis la mission et les valeurs sont présentées comme des alternatives pour répondre à des problématiques mondiales.

Le slogan sur la couverture de la plaquette de la Campagne appel : *Vivre la diversité pour faire grandir le monde*. Parmi des phrases soulignées en caractères gras nous trouvons, aussi, des éléments portant sur la vocation de la CIUP : *contribuer à la construction d'un monde de paix; où des jeunes du monde entier apprendraient à vivre ensemble; promouvoir le dialogue entre les jeunes talentueux du monde entier; un lieu unique au monde d'apprentissage du respect des différences*.

Dans la plaquette dirigée aux particuliers nous trouvons quelques exemples de l'exaltation des valeurs soutenues par la CIUP : *Rien de durable ne pourra vraiment se bâtir entre les hommes sans la force du dialogue et de l'ouverture à l'autre*. Comme nous l'avons noté, au travers de l'analyse de contenu, le *dialogue* et *l'ouverture* font partie des valeurs que la CIUP vise à disséminer. Beaucoup plus que de simples principes organisationnels, ceux-ci démontrent l'idéalisme de la fondation, raconté de manière poétique, dont le but est de refléter certaines valeurs qui puissent être identifiables avec celles des individus.

La diversité est également défendue comme une valeur centrale pour la CIUP. Dans la plaquette de la Campagne de développement, elle est abordée en tant que *source de créativité et d'innovation* et poursuivie à travers la valorisation des *talents venus du monde entier*.

L'histoire comme point d'ancrage

La fondation est présentée en tant que campus universitaire, le plus ancien en France. L'histoire est racontée par l'exaltation de ses fondateurs et de ses faits, tout en mettant l'accent sur les idéaux, les valeurs universelles telles que la paix, l'humanisme, la diversité et sur la mobilisation engendrée par ceux-ci auprès des mécènes qui ont soutenu le projet de la CIUP.

Dans la présente observation il faut bien noter que les valeurs universelles sont associées dès le début avec l'histoire de l'institution, plus particulièrement aux idéaux qui ont aboutis à la fondation de la CIUP.

L'histoire a ici un rôle fondamental, non pas celui de la description des faits, réécrits dans l'ordre des événements ; mais l'histoire est utilisée, dans notre cas, comme biais d'inspiration, pour transmettre un message moral : l'importance du mécénat pour l'accueil des jeunes dans un cadre multiculturel. La construction et l'enchaînement argumentatif suivent, donc, un raisonnement spécifique qui amène à la morale du récit.

Le sens du discours narratif portant la démarche de la CIUP renvoie aux enjeux évoqués par Foucault (1969), dans son *archéologie du savoir*, où l'histoire sert à montrer, à déchiffrer les faits humains, à partir des traces laissées par eux, lesquelles sont mises en valeur. Le sauvetage de l'histoire ainsi que sa ré-organisation et sa pertinence sont ici reprises grâce au récit.

La valorisation du projet : l'argument de la valeur ajoutée

La construction narrative nous amène à comprendre le projet de la fondation comme une mission mondiale, au profit de l'humanité toute entière et non pas seulement à des résidents. Les idéaux de paix, respect de la diversité, vie en communauté, sont des valeurs humanitaires au moyen desquelles la CIUP cherche à toucher le plus grand nombre possible de personnes.

La couverture de la plaquette de la Campagne de développement annonce l'objectif de cette initiative : *Développer un campus international d'excellence au cœur de Paris*, dont nous mettons en évidence le complément *international* et le qualificatif *excellence*. L'utilisation du mot *international* dans le titre indique un choix discursif : celui de démontrer l'ampleur et la reconnaissance mondiale de la CIUP. Le qualifier comme un campus d'excellence suggère, soit les critères de qualité qu'elle cherche à atteindre, soit l'énonciation, dès le début, de l'excellence en tant que but principal. Le discours rhétorique de la CIUP est aussi basé sur l'argument de la valeur ajoutée. Les prestations à la société y sont exaltées, telle que l'offre de logement et de services *de qualité* aux étudiants, de façon à contribuer à leur réussite académique, mais aussi en tant que moyens de développement de la France. Le rassemblement d'étudiants venus des différentes nations sur le campus de la CIUP est abordé comme une initiative de promotion de la diversité, *d'apprentissage du respect des différences* et de la *tolérance*.

Dans la plaquette destinée aux donateurs particuliers, par exemple, le *programme de bourses* mis en œuvre n'est pas traité simplement comme un projet assistanciel, mais plutôt valorisé en tant que processus qui sert à *réfléter* ou *accroître* la diversité, tout en soutenant les jeunes qui feront le monde de demain.

Du même coup, le but de la CIUP est mis en valeur comme étant une tâche mondiale, telle que démontré dans la phrase : *La mission de la Cité internationale est cruciale et il*

est essentiel qu'elle puisse la mener à bien afin de construire un monde plus juste et plus ouvert, en pariant sur notre jeunesse.

La mise en récit fonctionne comme une sorte de loupe qui agrandit les projets et les actions, en les valorisant, en soulignant la valeur ajoutée à la société. Stratégie narrative d'auto-légitimation, grâce à la construction rhétorique, les arguments sont enchaînés de façon à convaincre le lecteur de la grandeur des causes promues par la CIUP.

Dans le même temps sont mis en évidence des éléments d'ordre local et personnel comme moyen d'atteindre un public spécifique, notamment français, concerné par la culture et le patrimoine, par exemple.

En effet, ce type de récit donne au lecteur, dans ce cas un potentiel mécène, l'idée qu'en s'engageant à la cause de la CIUP, celui-ci va contribuer au bien-être de l'humanité, à une société plus juste, à faire grandir le monde. Autrement dit, les récits sont construits d'une telle façon que les objectifs et bénéfiques micros soient perçus comme macros.

Après l'appréciation des actions développées et des objectifs visés par la CIUP, la prochaine étape dans le processus communicationnel engendré par le récit est celui de l'établissement de la liaison entre la valeur des projets et le besoin du soutien mécène pour qu'ils soient satisfaites.

L'établissement de la liaison

Le récit vise à toucher, à sensibiliser, à stimuler la réflexion sur des problèmes qui sont toujours actuels dans le monde, en montrant comment les résoudre en soutenant les projets de la CIUP. Pour arriver effectivement à l'action, c'est à dire, le soutien mécène, le récit suit un ordre cherchant à lier la valorisation du projet à la nécessité de l'apport financier.

Analysant l'extrait : *En vous engageant à nos côtés, vous agissez pour faire vivre ces valeurs universelles plus actuelles que jamais, et contribuez à l'attraction des meilleurs talents dans notre pays*, présenté dans la plaquette de la Campagne de développement, nous identifions cette construction argumentative en visant à établir la liaison entre l'engagement et l'accomplissement des objectifs proposés par la CIUP. Dans cet exemple visé par l'attractivité des talents vers la France.

Nous retrouvons deux exemples démontrant le même discours rhétorique lors de l'analyse de la plaquette dirigée à des particuliers : *L'entretien régulier des résidences nécessite en outre chaque année la mobilisation de fonds conséquents pour maintenir la qualité esthétique et fonctionnelle des bâtiments*. Dans ce cas la motivation pour la donation ressort clairement. Il s'agit de montrer le besoin de l'appui financier et l'importance de cet apport pour conserver les logements

Dans un autre exemple, la nécessité de soutien est associée à la poursuite des projets : « Pour s'ouvrir au plus grand nombre, développer ses activités et en créer de nouvelles, la Cité internationale [...] a besoin de financements privés ». Nous remarquons que le soutien demandé est toujours traduit en dons financiers. Autrement dit, l'engagement cherché par la CIUP auprès des différents publics cibles, est envisagé en termes monétaires, plutôt que par d'autres formes d'appui tel que le volontariat, par exemple.

L'incitation à l'action

L'étape d'incitation à l'action se réfère à la construction

narrative qui vise à mobiliser directement le lecteur à donner, à s'engager pour les projets de la CIUP. Pour cela nous analysons les différents types d'arguments employés dans le discours de la fondation afin d'identifier ses stratégies narratives.

Nous observons, notamment, l'utilisation des verbes d'action à l'impératif comme par exemple soutenez, donnez, contribuez et participez. Ainsi, la stratégie générale mis en oeuvre consiste à présenter les moyens, les alternatives pour que des individus et des entreprises puissent donner, tout en montrant les bénéfices aux donateurs, l'importance de la donation, ainsi que les motifs pour lesquelles ils doivent le faire.

Les raisons qui justifient l'engagement à la cause de la CIUP sont énumérées dans le discours exprimé dans la plaquette de la Campagne: Vous investir dans un projet résolument international et global; *Vous inscrire dans l'histoire de la Cité internationale*; *Promouvoir notre enseignement supérieur sur la scène internationale*; et *Contribuer à la promotion des valeurs de partage, de multiculturalisme et de respect des différences*. Telle que nous l'avions annoncé précédemment, examinant les arguments de la valeur ajoutée, il s'agit d'une forme rhétorique utilisée pour mobiliser des individus et des entreprises pour agir en faveur des projets de la CIUP.

Dans la plaquette conçue pour les donateurs particuliers, l'incitation à l'action est plus modeste. L'appel à la donation se fait en affichant le programme *une chambre à votre nom*, lequel consiste à mettre le nom des donateurs (qui apportent plus de 1000 euros) sur la porte d'une chambre. La stratégie discursive concerne la présentation pratique des voies par lesquelles les lecteurs peuvent s'engager. La forme de motivation à l'action est directe, comme il est possible d'observer dans l'extrait suivant : *Vous pouvez nous aider à préserver ce patrimoine et améliorer les conditions d'accueil des résidents en contribuant au programme « Une chambre à votre nom »*. Avec la plaquette est ajouté un *bulletin de soutien*, dossier à remplir pour effectuer la donation.

L'utilité des dons est indiquée par l'apport ponctuel à des projets spécifiques, ce qui implique destiner des donations financières à une action ciblée, tel que le programme de bourses, par exemple, ainsi que de manière générale, au travers des dons à la fondation, sans but précis.

La validation du récit

Ces éléments appris à partir de l'analyse de la plaquette ressemblent à ceux proposés par Fisher (1987) à la fidélité du récit. D'après son paradigme narratif l'auteur a proposé cinq critères qu'affectent la crédibilité des récits, à savoir : Questions de fait examinant les valeurs incarnées dans l'histoire soit explicitement ou implicitement ; Questions de pertinence considérant la liaison entre l'histoire racontée et les valeurs qu'y sont défendues ; Questions de conséquence considérant les possibles résultats qui pourraient favoriser l'acceptation des valeurs défendues par des gens; Questions de consistance entre les valeurs de la narrative et les valeurs du public; Questions de transcendance considérant la mesure où les valeurs de l'histoire racontée représentent les valeurs les plus élevées possibles dans l'expérience humaine. Les observations de Walter Fisher nous semblent tout

à fait pertinents par rapport à nos analyses sur les récits produits par des organisations, comme nous l'avons illustré à travers l'étude des plaquettes de la Cité Internationale Universitaire. La place des valeurs, dans la construction des récits, a été soulignée dans notre investigation au moyen de l'analyse de contenu, où la valeur a été une catégorie lexicale fréquemment mobilisée, ainsi que dans l'analyse de discours, par l'identification de l'exaltation des valeurs comme argument discursif.

L'étape de l'exposé de soi renvoie aux catégories indiquées par Fisher (1980), de façon que, à partir des analyses effectuées, nous pouvons dire que les récits construits par la CIUP répondent aux critères de crédibilité. L'histoire de la fondation est racontée de telle sorte que ses valeurs sont associées à l'universel, aux idéaux mondiaux que favorisent l'acceptation par des gens. Elle cherche à engendrer un processus d'identification avec les valeurs des publics, ainsi qu'avec celles des humanitaires, le respect des différences, le bien commun et la paix mondiale.

Nous voyons la construction et surtout l'utilisation des récits organisationnels comme une forme d'instaurer certaines valeurs. Le discours idéologique des organisations, observé au travers des récits, est chargé d'enseignements, de leçons, d'explications sur les problématiques mondiales, ainsi que de solutions pour les résoudre, comme démontrées explicitement par les messages mis en avant dans les plaquettes de la CIUP:

« Dans un monde en perte de repères, où la compréhension et la solidarité sont plus que jamais nécessaires, la mission de la Cité internationale revêt un caractère crucial : il est indispensable que les jeunes générations qui feront le monde de demain apprennent à se connaître, à partager, à échanger ».

Les pistes ouvertes par les analyses des plaquettes du mécénat produites par la CIUP sont une inspiration pour le développement de nouvelles recherches ayant pour but l'étude des récits organisationnels.

Considérations finales et pistes d'ouverture

Les récits organisationnels sont des formes narratives qui peuvent motiver ou mobiliser l'action humaine à travers une construction énonciative et argumentative capable de donner un sens à l'agir. Ce sont des formes de communication produites par des organisations visant à l'engagement soit de leurs salariés, soit de la société en général, lesquelles se justifient et parfois sont supportées face à la crise et méfiance vis-à-vis de grands récits explicatifs.

Dans les récits, les organisations proposent des valeurs, des normes et souvent des explications, en cherchant à conquérir la crédibilité, la préférence et le soutien des personnes envers les idéaux organisationnels. Afin de comprendre ce processus, dans cette étude nous nous proposons d'analyser le rôle des récits organisationnels dans la promotion de l'engagement. Pour cela, nous avons choisi d'étudier les récits produits la Cité Internationale Universitaire de Paris (CIUP) à l'occasion d'une Campagne de développement promouvant l'engagement mécène.

Nous avons constaté que les récits sont au cœur des stratégies communicationnelles développées pour inciter des gens à l'action. La force du récit réside dans sa fonction argumentative, par laquelle les histoires sont construites de façon à stimuler le lecteur, produire en lui une réflexion, un

changement, le mobiliser, voire donner des leçons.

Le concept de récit inspirateur nous approche de la compréhension de l'engagement, si nous considérons que l'histoire racontée par la CIUP est chargée d'enseignements, sur le bien commun, le respect d'autrui, la promotion de la diversité, parmi tant d'autres.

Les récits produits par la CIUP afin de promouvoir le mécénat nous ont servi d'exemple pour comprendre comment les organisations utilisent la forme narrative pour motiver l'engagement des différents publics. Dans le cas de la fondation CIUP, l'engagement visé est traduit en termes monétaires, exprimé par la donation. Devenant mécène l'individu ou l'entreprise se montre partisan de la cause défendue par la fondation, soit à travers le don financier, ponctuel, soit par le soutien de certains projets à long terme.

Grâce aux analyses des plaquettes construites par la CIUP pour mettre en avant le mécénat nous avons pu observer une sorte de logique narrative conduisant à l'engagement. La structure narrative identifiée est composée par quatre étapes : 1) *l'exposé de soi* ; 2) *la valorisation du projet* ; 3) *l'établissement de la liaison* ; 4) *l'incitation à l'action*. Cela démontre l'existence d'une « logique argumentative » dans la construction des récits cherchant à toucher, sensibiliser, conquérir et finalement à motiver des gens à l'engagement pour la cause citée.

La communication organisationnelle prend actuellement de nouvelles formes et l'organisation se donne à lire au travers des récits. Ainsi, nous nous demandons si telles constructions narratives ne symbolisent pas un retour des métarécits, aujourd'hui revêtus par des principes et des objectifs organisationnels, où l'histoire racontée n'est plus celle des héros de guerre, mais des gouvernants d'entreprise.

Références bibliographiques

ADAM, J.-M. (1985). **Le texte narratif**. Nathan.

ADAM, J.-M. (1996). **Le récit**. Paris : PUF.

AUSTIN, J. L. (1965). **How to do Things with words**. New York: Oxford University Press.

BARTHES, R. (1974), **Théorie du texte**. En ligne: http://asl.univ-montp3.fr/e41slym/Barthes_THEORIE_DU_TEXTE.pdf. Consulté le 19 février 2012.

BERNARD, F. (2007). Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale. **Communication et organisation**, 31, 27-41.

BERNARD, F. & JOULE, R.V. (2005). Le pluralisme méthodologique en Sciences de la Information et de la Communication à l'épreuve de la « communication engageante ». **Questions de communication**, 7, 185-207.

CHARAUDEAU, P. (1997). **Le discours d'information médiatique. La construction du miroir social**. Paris : Nathan.

CZARNIAWSKA, B. (1998), **A narrative approach to organization studies**. Thousand Oaks, CA: Sage.

D'ALMEIDA N. (2001). **Les promesses de la communication**. Paris: PUF.

D'ALMEIDA N. (2004). Les organisations entre récits et médias. **Canadian Journal of Communication**, 29(1), 25-46.

D'ALMEIDA, N. (2006). La perspective narratologique en organisations. In: **Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?** Lille : Ed. du Septentrion.

FOUCAULT, M. (1969). **L'archéologie du savoir**. Paris : Gallimard.

GIROUX, N. & MARROQUIN, L. (2005). L'approche narrative des organisations. **Revue Française de Gestion**, 6(159), 15-42.

GREIMAS, A. J. (1966). Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique. In: **Communications**, 8, 28-59.

JOULE, R. V. & Beauvois, J. L. (1998). **La soumission librement consentie**. Paris, PUF.

LYOTARD, J.-F. (1979). **La condition postmoderne**. Paris: Minuit.

PARSONS, T. (1937). **The Structure of Social Action**. New York: McGraw-Hill.

PARSONS, T. (1978). **Action Theory and the Human Condition**. New York: Free Press.

PROPP, V. (1928). **Morphologie du conte**. Paris: Ed. Seuil [1970].

RICŒUR, P. (1983). **Temps et récit I : L'intrigue et le récit historique**. Paris : Seuil.

RICŒUR, P. (1986). **Du texte à l'action**. Paris: Ed. du Seuil.

RICŒUR, P. (1990). **Soi-même comme un autre**. Paris: Seuil.

SANTOS, L. C. (2012). **Le récit organisationnel et la promotion de l'engagement. Mémoire (Master Recherche)**. CELSA, Université Paris-Sorbonne, Paris, 115p.

SEARLE, J. R. (1969). **Speech acts**. Cambridge: Cambridge University Press.

SEARLE, J. R. (1979). **Expression and meaning**. Cambridge: Cambridge University Press.

TODOROV, T. (1968). **La grammaire du récit**. Langages, 12, 94-102.

WHITE, H. (1987). **The content of the form: narrative discourse and historical representation**. Baltimore: Johns Hopkins.

WRIGHT, G. H. (1963). **Norm and action: a logical enquiry**. London: Routledge & Kegan Paul.