Sentiment ou fierté d'appartenance

Hugues Hotier

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1349>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1349](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1349)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1992

Pagination : 12-19

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Hugues Hotier, « Sentiment ou fierté d'appartenance », *Communication et organisation* [En ligne], 1 | 1992, mis en ligne le 03 mai 2011, consulté le 21 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1349> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1349>

Ce document a été généré automatiquement le 21 septembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Sentiment ou fierté d'appartenance

Hugues Hotier

- 1 On parle de « sentiment d'appartenance » et il semble que tout a été dit, que l'alpha et l'oméga de la communication d'entreprise ont été ramassés en une formule magique, que tous les objectifs de la communication interne des organisations sont exprimés par ces trois mots.
- 2 Il faudrait y regarder d'un peu plus près et ne pas confondre sentiment et fierté.
- 3 Il y a dans la fierté quelque chose de rationnel, à tout le moins de rationalisé. Je suis fier d'appartenir à l'équipe de France de football ou au 1^{er} R.E.P. (lisez, 1^{er} Régiment Étranger Parachutiste) parce que... Parce que. Je suis en mesure d'expliquer cette fierté que je ressens. J'appartiens à une équipe qui gagne et qui s'est qualifiée pour le championnat d'Europe ou à un régiment prestigieux qui, par opposition au reste de l'armée, a été hier le fer de lance des opérations au Kinshasa ou sur l'Irak avant d'aller demain faire honneur au pays sur d'autres champs de bataille. Pacifique ou guerrière, ma fierté est justifiable. Je peux en démontrer le bien fondé. Je ne suis pas un être sentimental incapable de maîtriser ses émotions, je suis un homme fier à juste titre d'appartenir à une communauté qui le valorise. Récemment, à la télévision, le chanteur Sacha Distel à qui l'on retraçait en images fixes et animées les trente années de sa vie familiale (un seul foyer, une seule épouse et deux enfants arrivés à l'âge d'homme avec à la clef une belle insertion sociale) s'effondrait devant les caméras et pleurait à chaudes larmes, des larmes dont il n'y a aucune raison de mettre en doute la sincérité. Il s'excusait en reconnaissant qu'« il n'est pas très viril de pleurer ». Le sentiment pour les femmes, la fierté pour les hommes ? Laissez vous aller à vos sentiments, Mesdames. Votre fierté est rationnelle, Messieurs.
- 4 Rationnelle, peut-être. Mais raisonnable ? Et, en fait, où est la différence ? Sentiment ou fierté, qu'importe. Ce qui compte c'est l'appartenance. Et il y a dans ce mot quelque chose d'inquiétant pour l'homme. « Je t'appartiens » dit la jeune fille amoureuse. La jeune fille plutôt que la femme mure. Et de préférence dans les romans de la Collection Harlequin. Et, quand l'histoire vire à la salacité, on ajoute qu'elle s'abandonne et qu'il la prend. Ou qu'il la possède. L'appartenance pourrait bien tourner à la soumission masochiste. Le « kiosque » du minitel nous offre de savoureuses (?) caricatures

d'appartenance qui se résume en une phrase : « fais ce que tu veux de moi puisque je t'appartiens ». Un comportement de chien qui lèche la main de son maître même quand celui-ci exerce sur son compagnon abus de pouvoir et tyrannie. Et si le lecteur trouve que j'exagère en me référant à des exemples aussi triviaux, qu'il veuille bien se souvenir du nazisme et de la relation existant alors entre l'organisation et ses membres, entre les membres de l'organisation et le chef de celle-ci. Et qu'il constate que cette idéologie d'aliénation n'est pas tout à fait morte et que, mis à part quelques chefs de file pressés de tirer les marrons du feu, c'est bien parmi ceux qui aspirent à devenir des militants de base, des soumis ordinaires, que s'exprime la plus grande nostalgie et le plus grand désir. En se fondant sur des exemples de la vie réelle plutôt que, comme je le fais, sur la littérature de hall de gare (au demeurant, ne l'oublions pas, celle qui fait les plus gros tirages et intéresse le plus de lecteurs), Jacques Ellul et Robert Escarpit montrent bien le risque que présente pour l'individu l'appartenance à l'organisation.

- 5 Et il n'est pas inutile, avec Jean Jacques Boutaud, de rappeler que l'appartenance à l'organisation fait partie des moyens, sinon des fins, de la direction scientifique des entreprises telle que la prône Taylor. Et de reprendre avec lui le constat d'Habermas selon lequel la motivation croît avec la conscience que le salarié a de travailler au sein d'une entreprise dont les buts collectifs sont identiques aux siens propres. C'est bien pourquoi le management participatif, quels que soient le nom qu'il prend et la forme qu'il revêt, fonde son efficacité sur l'implication des acteurs, sur leur sentiment d'appartenance à l'organisation et sur le partage de valeurs. Ainsi, comme le souligne Béatrice Galinon-Mélénec, la connaissance de l'identité de l'organisation – d'autres parlent aussi de culture – est-elle nécessaire à la mise en place du projet, le fameux « projet d'entreprise » qui rassemblera les troupes autour du chef (je veux parler du chef d'entreprise, bien sûr) en synthétisant en une démarche résolument progressiste les valeurs, les objectifs, les actions et les moyens. Il se peut même que l'introduction dans l'organisation d'un corps étranger resserre les liens entre les acteurs de l'organisation. Ghyslaine Thorion montre bien ce paradoxal effet secondaire de l'appel au conseil en communication interne.
- 6 Il ne faudrait pas croire qu'il n'existe pas de réticences, sinon de résistances, à ce que certains n'hésitent pas à qualifier de tentative d'embrigadement. En externe d'abord, il arrive que les signes de ralliement soient un peu trop gros pour être acceptés ou qu'ils produisent des effets pervers. Il semblerait qu'on ait de plus en plus de mal à rallier les consommateurs à des panaches blancs. Surtout quand il s'agit de vendre du poulet congelé... Au risque de vexer les vexillologues, Roger Ourset rappelle combien, dans la communication internationale, le recours au drapeau s'est fait maladroitement. Et j'ai envie de dire que l'échec de la démarche est rassurant.
- 7 Qu'on me pardonne de manquer une fois encore d'élévation intellectuelle dans le choix de mes citations et qu'on m'autorise une référence à Tabary, le créateur de l'ignoble Iznogoud, le grand vizir qui a l'obsession de devenir calife à la place du calife (et je concède que cette référence est à mille lieues de ce qui se passe dans les organisations où les grands vizirs n'ont pas d'ambitions de ce type et où les califes n'ont rien à craindre). Dans un album intitulé *Iznogoud et les femmes*, Tabary met en scène le goûteur officiel du calife qui goûte tous les plats au risque de sa vie. Je rapporte fidèlement une conversation entre l'historien officiel du calife et le goûteur officiel :

« – Mon pauvre ami, tu fais un métier épouvantable. Tu risques à chaque repas de perdre ta vie !

– Non pas moi car je suis esclave ! Ma vie appartient au calife et si je meurs c'est lui qui perd ma vie, le pauvre. Pas moi. »

- 8 À force de perdre les vies que ses sujets lui avaient offertes et qui lui appartenaient désormais, Hitler finit par en manquer et perdit la sienne. La comparaison est un peu osée mais elle permet d'entrevoir les limites de l'appartenance. Conçu pour développer la motivation et l'implication, le sentiment d'appartenance pourrait bien mener à la passivité dès lors que l'organisation serait ressentie comme se substituant à l'individu pour résoudre ses problèmes et répondre à ses difficultés. On dit que les citoyens des états qui viennent de sortir du communisme ont quelques difficultés à se prendre en charge et à s'intégrer à l'économie de marché, habitués qu'ils étaient à s'en remettre à l'organisation. Engendrer la passivité, tel serait le premier paradoxe de ce fondement du management participatif qu'est le sentiment d'appartenance.
- 9 C'est peut-être dans la vie locale qu'on risque d'observer ce travers. À partir des concepts définis par Paul Stryckman et du constat établi à Bordeaux et à Québec par François Hulbert et Jean-Pierre Augustin, Alain Laramée et Jean Tournon expliquent les moyens que les municipalités mettent en œuvre – ou qui sont mis en œuvre à l'initiative des citoyens – pour développer sentiment et fierté d'appartenance dans la population. Qu'il s'agisse de la mise en place de technologies avancées aux effets parfois surprenants ou de la popularité naturelle du maire, il y a là de quoi réfléchir sur la réactivité des populations urbaines.
- 10 Parfois, le sentiment d'appartenance est antinomique, au moins dans ses résultats, de la fierté d'appartenance.
- 11 Au milieu des années 80, les quelque soixante-quinze mille agents de Renault colportaient à l'extérieur une rumeur destinée à montrer qu'ils étaient du sérail et, donc, qu'ils avaient des informations précises et originales sur le fonctionnement de l'entreprise. Une petite phrase du type « la voiture du lundi matin, je ne te dis pas... il vaut mieux ne pas tomber dessus à l'achat... », reprise et colportée par l'entourage, se répandait vite et efficacement comme une mise en garde formulée par « quelqu'un de bien placé ». Elle avait d'autant plus d'impact qu'elle provoquait une adhésion affective fondée sur la double crédibilité de l'émetteur (– il travaille chez Renault et est aux premières loges pour voir ce qui se passe, – il est mon mari, mon beau-frère, mon ami et j'ai toute confiance en lui). Il fallut une campagne de type didactique pour prouver l'absurdité de cette rumeur qui n'était sans doute pas émise pour porter préjudice à l'entreprise mais pour afficher son appartenance à celle-ci. C'est là un second paradoxe.
- 12 Évidemment, il y a, plus simplement la non-fierté d'appartenance, voire la gêne, sinon la honte, de faire partie d'une organisation estimée dévalorisante. Le personnel des URSSAF – les organismes chargés du recouvrement des charges sociales – éprouve souvent de la gêne à dire son appartenance. Parce que les URSSAF ont été incapables, mais l'ont-elles tenté, de justifier leur existence et sont perçues comme des organismes collecteurs d'impôts indirects, voire d'impôts camouflés. Le lien avec les prestations dont bénéficient les salariés, et qui sont versés par d'autres organismes, n'est pas clair. Le mode de fonctionnement des URSSAF leur assure une solide réputation de répression. De plus, lorsque les contrôleurs de l'URSSAF jouent un rôle de conseil auprès des entreprises, il est difficile d'obtenir qu'ils mettent par écrit les analyses et les recommandations qu'ils formulent oralement. Lors d'une enquête menée par le GREC/O en 1991 auprès d'un échantillon d'assujettis, un petit patron, responsable d'une PME, résumait ainsi cette accusation : « Ils ne laissent jamais de traces. Ce qui leur

permet de vous réprimer si vous êtes en tort.. même si c'est leur conseil qui était erroné ». La réputation est telle que bien des agents préfèrent déclarer qu'ils travaillent « dans l'administration » plutôt que de désigner nommément leur entreprise. On est ici en présence d'un refus d'appartenance. La police nationale a mené des campagnes de communication externe pour revaloriser l'image du policier. On a insisté, par des affichettes de proximité notamment, sur son insertion dans la société et sur son rôle de protecteur des faibles, enfants et vieillards en particulier. Et ces campagnes, qui ont eu pour effet d'estomper l'image du policier prêt à sanctionner sadiquement la moindre infraction du gentil automobiliste, ont développé en interne une fierté d'appartenance indéniable. Les organisations qui ne se préoccupent pas de la valorisation qu'elles peuvent apporter à leurs membres ne peuvent s'attendre en retour qu'à une honte d'appartenance.

- 13 Nous espérons que ces quelques considérations en introduction au dossier que nous présentons dans ce premier numéro de *Communication & Organisation* suffiront à justifier le choix du comité de rédaction.
- 14 Quant aux auteurs dont nous nous sommes assuré la collaboration, ils sont la garantie de la qualité du débat que nous ouvrons et qui pourrait bien, peut-être, faire naître l'esquisse d'un sentiment d'appartenance, prémisses à une fierté d'appartenance... à la communauté des lecteurs de notre revue.

Communication & Organisation remercie Robert Escarpit et Jacques Ellul d'avoir répondu à l'invitation qui leur avait été faite et d'avoir, sous la forme d'une définition des limites qu'ils mettent à l'appartenance, apporté une contribution décisive au débat. Et surtout d'avoir donné une dimension critique à ce débat, perturbant de façon salutaire le consensus social en replaçant l'homme à sa juste place, la première.

RÉSUMÉS

En introduction au dossier, l'auteur pose une distinction entre sentiment et fierté d'appartenance et fixe des limites à l'engouement que suscite ce qu'il ramène à une méthode de management. Il énonce les paradoxes de l'appartenance qui peut porter préjudice à l'organisation dont l'individu se réclame avec fierté

AUTEUR

HUGUES HOTIER

Professeur à l'Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 où il dirige l'Institut des Sciences de l'Information et de la Communication (ISIC) et le GREC/O. Ses travaux portent sur les stratégies de communication des organisations ainsi que sur la communication non-verbale dans le spectacle populaire. Il est régulièrement professeur invité d'universités canadiennes et est associé aux enseignements et à la recherche en communication de l'Université Hassan II de Casablanca.