

GRATITUDE/INGRATITUDE: UN OBJET DE RÉFLEXION POUR LE MONDE DE L'ENTREPRISE ?

EN QUÊTE DE THÉORIES

La notion de gratitude n'est pas celle qui viendrait à l'esprit comme objet de réflexion sur un monde de l'entreprise dominé par le profit. Pourtant l'auteur, dans cet article à connotation philosophique, nous démontre subtilement à quel point la triade du don, de la dette et de la gratitude a des implications sur la société tout entière, sa survie, sa sérénité, sa cohésion et sa créativité : c'est ce qui permet, selon Marcel Mauss, « de déposer les armes ». Cet article nous offre une excellente base de réflexion sur la nature humaine, les rapports sociaux, la violence, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, la trahison, bref tout ce qui caractérise le monde de l'entreprise.

Par **Myriam MONLA**, Docteur en philosophie, Professeur chercheur à Advancia

« Pourquoi les Grâces sont-elles au nombre de trois ? Pourquoi sont-elles sœurs ? Pourquoi les figure-t-on les mains entrelacées, l'air riant, jeunes, vierges, sans ceinture, et vêtues de robes transparentes ? Selon les uns, elles représentent la bienfaisance dans ses trois acteurs : celui qui donne, celui qui reçoit, celui qui rend ; selon d'autres, sous ses trois faces : le bienfait, la dette, et la reconnaissance. »

SÈNEQUE : *Des Bienfaits – Œuvres complètes*, tome I, traduction J. Baillard, Paris, Hachette, 1914

Il y a certainement une raison pour que le terme de « gratitude » soit peu présent dans le discours contemporain. Ce terme ne semble-t-il pas, en effet, incongru, désuet, dans un monde où rien n'est gratuit et où le « donné » relève généralement d'un « prêté pour un rendu » ? La gratitude porte en elle un je-ne-sais-quoi d'émotion, qui la destine plutôt au domaine de la

religion ou de la philosophie morale. Car ce qui définit la gratitude – du moins, en théorie – c'est qu'elle est ce sentiment de reconnaissance qu'on peut éprouver à l'égard d'un bienfait que l'on a reçu. Certes, nous le verrons, cette gratitude « prend corps » et s'exprime, non seulement dans les remerciements, mais dans les actes. Mais le don et la gratitude, dans leur intention même, et bien qu'ils s'exercent dans l'ordre des échanges, se défendent d'être « profitables » ou « intéressés ».

Or, sans préjuger, comme le fait COMTE-SPONVILLE (1), que le capitalisme n'est pas moral, nous pouvons cependant admettre que l'entreprise est un système social en grande partie fondé sur l'efficacité et consacré au profit ; et, dans une moindre mesure, que c'est

(1) André COMTE-SPONVILLE, *Le Capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel, 2004.

la rationalité qui est censée la diriger, et non la vertu. De plus, nous le savons par expérience, toute organisation – en l'occurrence, l'entreprise – est composée de membres, «d'acteurs», qui dépensent une somme considérable d'énergie à satisfaire leurs intérêts personnels – carrière, salaires, vanités – et qui cherchent à dominer, à s'imposer, à exercer leur liberté à l'intérieur d'une relation de pouvoir. Comme l'écrit, non sans ironie, Michel CROZIER: «*À la limite, on pourrait dire qu'une organisation existe non pas tant à cause, que malgré l'action de ses membres*» (2).

En quoi, alors, un sentiment désintéressé à l'égard d'autrui (lequel sentiment suppose que l'on renonce parfois à ses intérêts immédiats) peut-il nous interpeller en tant qu'acteurs – salariés, cadres dirigeants ou chefs d'entreprise – d'une société où le profit a valeur de loi?

Commençons donc par préciser ce que signifie la gratitude, ce qu'elle implique – ou ce qu'elle est supposée impliquer – dans l'ordre des échanges.

LE DON, LA DETTE ET LA GRATITUDE: LES ÉLÉMENTS D'UNE TRIADE

Comme le montre Sénèque, il faut penser la gratitude comme un des éléments d'une triade: bienfait-dette-reconnaissance. Le don, qui circule et qui devient un bienfait pour son bénéficiaire, est souvent non-matérialité. Ce peut être un sourire, un regard, un geste, un service, du savoir, une action, une parole, un symbole, une œuvre et, quelquefois aussi, une vie entière... (3). De même, la gratitude se manifeste sous des formes multiples, et se déploie sur un registre très large, qui peut aller, *crescendo*, du simple «merci» jusqu'au sacrifice de soi.

Or, le don comme la gratitude se veulent dépourvus de calculs comptables comme d'arrière-pensées égoïstes. Ils se définissent comme une oblation. Cette définition est-elle trop idéaliste? Devrions-nous plutôt admettre que le don est, quelque part et toujours, intéressé? Faut-il penser qu'il n'y a pas de véritable générosité en ce monde, que «le don gratuit est impossible» (4) et que la virginité et la transparence dont parle Sénèque ne sont qu'illusion? C'est notamment l'avis de BOURDIEU, lorsqu'il évoque, dans les *Méditations Pascalienues*, la «double vérité du don». La générosité ne serait, d'après lui, qu'une «*disposition de l'habitus*» qui reposerait sur la promesse (ou la confiance en la

promesse) d'un bénéfice symbolique (gloire, honneur, reconnaissance). La négation du caractère intéressé de l'intention relèverait, tout simplement, de la mauvaise foi.

Ce soupçon jeté sur l'acte du don n'est pas sans intérêt. Car il pose la question de savoir si la réciprocité que désigne la triade n'altère pas, en quelque sorte, la pureté de l'intention. Nous le savons bien: le don implique une réponse, une contrepartie, un rebondissement, quelquefois plus généreux encore, plus absolu, plus dévoué que ne l'a été le don. Est-ce à dire que le donateur «attend» quoi que ce soit, lorsqu'il donne? Est-ce l'assurance (consciente, ou non) d'une telle contrepartie qui explique sa générosité? Cette hypothèse interdirait de fonder une morale du don et de la gratitude, car elle met sur un même pied le généreux et l'avare: l'un rechercherait des bénéfices symboliques, et l'autre des bénéfices sonnants et trébuchants.

Cependant, on pourrait voir une aporie dans le surgissement de la dette au sein de la triade. Nous savons tous combien une dette est pesante, et le sentiment de la dette, douloureux. Si le don est gratuit, comment expliquer, alors, qu'il puisse «obliger» le receveur et faire de lui un sujet de dette? Comment concilier la gratuité du don avec l'impératif d'un «retour» (car il ne peut y avoir de don sans retour, sauf à penser en termes de charité)?

S'inquiéter de cette apparente aporie, c'est oublier que la dette est un élément de la triade, étroitement lié aux deux autres. Les trois Grâces sont «sœurs», elles ont «les mains entrelacées». Aucune ne porte de poids sur les épaules, aucune ne semble avoir à payer de lourd tribut... Bien au contraire, elles sont rieuses, légères; dans *Le Printemps de Botticelli*, elles semblent danser.

Car celui qui reçoit est en mesure de comprendre qu'il a été l'objet de ce que JANKÉLÉVITCH appelle «*l'intention donatrice*». C'est bien souvent l'intention, plus que le don, qui «*crée chez le gratifié un état de merci*» (5). L'intention donatrice nous montre que nous sommes dignes d'être l'objet d'une attention, dignes d'être connus, reconnus, compris, aimés. C'est donc une dette joyeuse que nous avons contractée, puisque nous reconnaissons le prix infini de l'intention. Et si le don m'oblige, il m'oblige seulement à éprouver de la gratitude à l'égard du donateur, de son intention généreuse, et à m'en inspirer.

Ce n'est donc pas en termes mathématiques que nous restituons la dette. Nous n'avons pas à «rendre» l'équivalent de ce qui nous a été donné. Quand je dis merci «du fond du cœur» (et non pas «du bout des lèvres»),

et contre qui que ce soit, chacun aura ce qu'il méritera comme châtement et comme récompense». Lettre de Missak MANOUCHIAN, prison de Fresnes, 21 février 1944 (*La Vie à en mourir — Lettres de fusillés, 1941-1944*, Paris, Éditions Tallandier, 2003).

(2) Michel CROZIER & Erhard FRIEDBERG, *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.

(3) «Je m'étais engagé dans l'Armée de la Libération en soldat volontaire et je meurs à deux doigts de la Victoire et du but. Bonheur à ceux qui vont nous survivre et goûter la douceur de la Liberté et de la Paix de demain. Je suis sûr que le peuple français et tous les combattants de la Liberté sauront honorer notre mémoire dignement. Au moment de mourir, je proclame que je n'ai aucune haine contre le peuple allemand

(4) Pierre BOURDIEU, *Méditations pascalienues*, Paris, Éditions du Seuil, 2003 (Étude de cas n°1: La double vérité du don).

(5) Vladimir JANKÉLÉVITCH, *Les Vertus et l'amour* (Tome 2), Paris, Éditions Flammarion, 1986.



© Gianni Dagli Orti/COLL. DAGLI ORTI-THE PICTURE DESK

Pourquoi les Grâces sont-elles au nombre de trois ?

je fais montre de gratitude, sans prétendre restituer à celui qui me fait don un don similaire, ou d'égale valeur. Il n'y a pas de donnant-donnant au sens comptable du terme, mais un retour en forme de merci. Car l'intention du don et la conscience de la dette « *nimbent d'imprécision la balance arithmétique du Doit et de l'Avoir* » (6).

Pour l'ingrat, au contraire, il n'est pas question de reconnaître la générosité du don. L'ingrat ne sait pas remercier et, du même coup, il ne saura probablement jamais être généreux. L'ingrat ne supporte pas l'idée du « *Je dois* ». Il aime à rembourser sur le champ, pour se délivrer de sa dette, pour être quitte, pour ne rien avoir à donner à qui que ce soit. Car l'ingratitude est, au

fond, une forme d'avarice, tandis qu'il y a – et c'est là le paradoxe – une générosité à recevoir. Pourquoi? Parce que celui qui reçoit avec gratitude s'engage dans un cycle de reconnaissance qui implique, évidemment, la capacité de donner, à son tour. Le receveur reconnaissant devient donateur, dans un mouvement qui n'est pas un simple retour du même (un cycle), mais quelque chose – nous le verrons – de plus dialectique, qui implique, finalement, une transformation de soi.

« *Donne autant que tu prends* » dit un proverbe maori, cité par Marcel MAUSS (7).

Mais les injonctions valent ce qu'en font les hommes, et n'écoutent que ceux qui veulent entendre... Celui qui reçoit le don peut vouloir se dérober au lien qui,

(6) Vladimir JANKÉLÉVITCH, *op. cit.*

(7) Marcel MAUSS, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les*

sociétés archaïques (1923), in *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1950.

pense-t-il, s'impose à lui comme une contrainte, un obstacle à des satisfactions immédiates, un risque de dépendance. Tel est le comportement de l'ingrat, qui dénie au donateur son intention généreuse et qui – sans refuser le don (refuser le don, c'est, en effet, déclarer la guerre) – se détourne de celui envers lequel il est l'obligé.

Et il arrive, en effet, que le don soit fait dans l'intention d'exercer une domination. Ce peut être, par exemple, un don auquel il est impossible de répondre de quelque manière, un don démesuré, accordé par quelqu'un qui veut s'imposer par une générosité de façade. Le don, dans ce cas, au lieu d'enrichir celui qui en est le bénéficiaire, peut constituer une menace. En vérité, le don est alors vécu comme un piège. Cette ambiguïté possible du don ne doit pas être ignorée. Il en va d'ailleurs de même de la gratitude: elle peut n'être qu'une posture, un discours creux, une sorte d'aimable façade, une politesse convenue. Tels sont les gestes sociaux et les grimaces qui façonnent les faux-semblants de la pseudo-solidarité mondaine. Cela signifie-t-il qu'il n'y aurait pas, dans nos sociétés individualistes, d'au-delà possible à la subjectivité, et que nous serions condamnés – notamment dans le monde de l'entreprise – à nous soucier seulement de satisfaire nos ego?

LA TRIADE COMME FONDEMENT DU LIEN SOCIAL

Dans toutes les sociétés humaines, la triade du don, de la dette et de la reconnaissance donne lieu à des échanges, formalisés à travers des paroles et des rites. Dans toutes les langues du monde, il existe des mots pour manifester sa reconnaissance. Dans chaque société, et *a fortiori* dans l'entreprise, le « merci » agit comme un signe de gratitude. Il permet d'exprimer sa reconnaissance à celui qui a, par un certain nombre de signes, reconnu notre existence en tant que personne. Il n'est nul besoin de nous référer à MASLOW, pour savoir que le besoin de reconnaissance est un besoin vital, dont aucune société humaine, *a fortiori* le monde de l'entreprise, ne peut faire l'économie.

« Les sociétés ont progressé dans la mesure où elles-mêmes, leurs sous-groupes et enfin leurs individus, ont su stabiliser leurs rapports, donner, recevoir, et enfin rendre. » (8)

Mauss nous montre, en effet, que le don, la dette et la reconnaissance autorisent les sociétés humaines à établir des liens qui permettent de « déposer les armes » et de préférer l'échange amical à la guerre. C'est ainsi qu'il décrit la coutume du « potlatch » que pratiquaient les Indiens d'Amérique du Nord. Les visites, les fêtes, les mariages, le travail sont donnés, en quelque sorte, « à crédit ». Basé sur la confiance, le don implique morale-

ment une dette qui sera rendue en d'autres temps, sous forme de prestations.

Ainsi, la gratitude confirme, renforce, amplifie le lien social que le don a initié. Lorsque ce lien est distendu ou rompu, quelle que soit l'institution, les tensions naissent et s'accroissent, et ladite institution est en crise. Il en va ainsi dans le monde de l'entreprise, comme dans tout autre. La cohésion sociale permet aux entreprises de se développer et de s'adapter au changement. Si cette cohésion est compromise, l'entreprise devra trouver des façons, souvent très coûteuses, de poursuivre son développement.

Mauss, à cet égard, « offre » à notre réflexion l'allégorie de la « table ronde », qui fut la table des Chevaliers, mais que nous pourrions transposer au monde de l'entreprise. Car le travail de plus en plus autonome qu'impose l'entreprise moderne implique, paradoxalement, plus de solidarité et de respect mutuel. Certes, les liens de sympathie risquent de faire naître des groupements d'affinités, parfois concurrents. De plus, l'existence de groupes et de sous-groupes, dans l'entreprise, « peut apparaître menaçante aux organisations qui se sentent plus vulnérables, face aux groupes organisés. » (9). Mais ces difficultés n'ocultent en rien l'importance de la cohésion sociale au sein d'une institution. Et si le mot gratitude n'appartient guère au langage des entreprises, nous savons bien que celui de reconnaissance, qui en est le synonyme, est, quant à lui, un terme incontournable de la communication et du management.

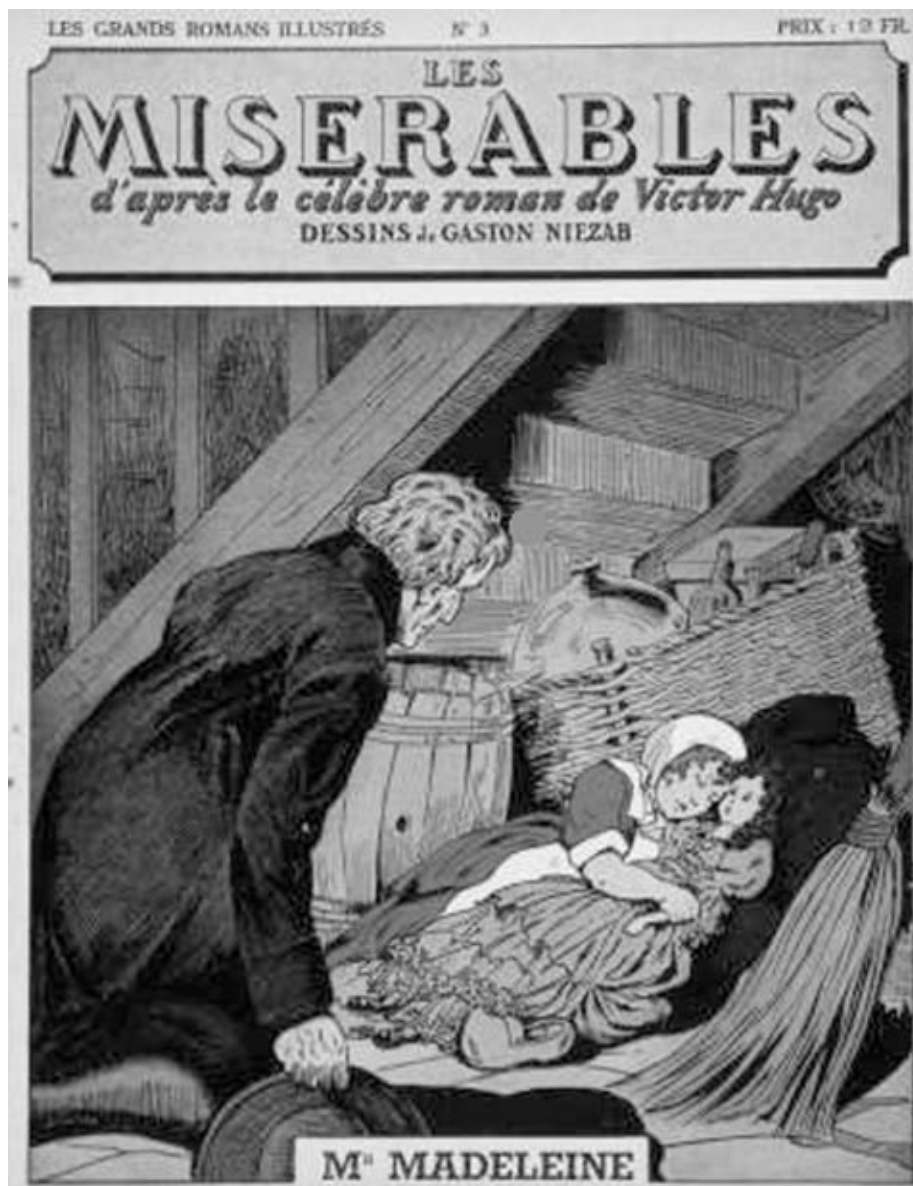
Inversement, l'ingratitude se définit comme absence, oubli, dénégation du lien. En cela, elle est définie par les religions monothéistes comme une trahison absolue. Dans *L'Ancien Testament*, les ingrats sont punis parce qu'ils ont « oublié » (ou volontairement raturé) le lien qui les lie à Dieu. Il en est ainsi, par exemple, d'Adam, de Saül, des compagnons de Moïse... Car les religions monothéistes – juive, chrétienne et musulmane – tiennent la gratitude pour un élément essentiel du lien qui unit les hommes à Dieu et, par voie de conséquence, les hommes entre eux.

Or, nous le voyons aujourd'hui dans nos sociétés laïcisées, il subsiste du religieux (du latin *relegere*), c'est-à-dire du sacré, dans le lien de gratitude mutuelle qui unit les hommes. Les mains entrelacées des Grâces de la triade signifient que, si ce lien est anéanti, les équilibres fondamentaux sont réduits à néant et les individus perdent leurs repères et leur confiance en la vie. Société et entreprises doivent alors dépenser beaucoup d'énergie et d'argent à recomposer (plus ou moins artificiellement) des rapports interpersonnels.

C'est d'ailleurs une des difficultés auxquelles sont aujourd'hui confrontées les entreprises. La tendance à l'individualisation qui s'est développée en quelques décennies a contribué à développer l'autonomie des

(8) Marcel MAUSS, *op. cit.*

(9) Gilles ARNAUD, *Psychanalyse et organisations*, Paris, Armand Colin, 2004.



Un des plus beaux exemples du pouvoir du don et de l'efficace de la gratitude nous est donné par Jean Valjean.

acteurs et à transformer les salariés en compétiteurs, en concurrents, voire en adversaires. La flexibilité, la liberté et la responsabilisation des salariés – valeurs clés, désormais, de l'entreprise – ont donc un revers assez sombre. Les médecins du travail sont bien placés pour traiter les pathologies diverses et variées qui touchent les salariés soumis au modèle sportif de la performance individuelle.

« 28 % des travailleurs européens se plaignent de problèmes de santé liés au stress. Aux Pays-Bas, le coût des troubles psychologiques liés au travail est estimé, en 1998, à 2,26 millions d'euros par an. En Grande-Bretagne, en 2000, les maladies liées au stress causent la perte annuelle de 6,5 millions de journées de travail et coûtent 571 mil-

lions d'euros aux employeurs et 5,7 milliards d'euros à la société. Sur le plan européen, on estime ces coûts annuels au moins à 20 milliards d'euros. » (10)

En France, la consommation de tranquillisants bat des records. 80 millions de boîtes de tranquillisants sont vendus chaque année (11). Tel est « le coût de l'excellence ».

Dans un tel contexte, faire l'éloge de la gratitude peut sembler dérisoire. Et, en effet, le soupçon porté par BOURDIEU sur le don et sur la gratitude trouve un écho particulièrement retentissant lorsqu'il est question du monde de l'entreprise. Pour Nicole AUBERT et Vincent de GAULEJAC (12), la gratitude apparente de l'institution ou du dirigeant relève de

(10) Le point des connaissances – Site INRS.

(11) Fabien GRUHIER, *Le Nouvel Observateur*, 5-11 septembre 1996.

(12) Nicole AUBERT & Vincent de GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Éditions du, Seuil, 1991.

dispositifs plus ou moins paradoxaux (il est dans « l'intérêt » du salarié de « donner » le plus possible de lui-même) qui contribuent à obtenir un investissement sans limites des acteurs. La métaphore de l'entreprise qui dévore ses enfants – lesquels lui sont pourtant totalement dévoués – est reprise, notamment, par un manager d'Hewlett Packard :

« Si vous laissez faire, l'entreprise vous mangerait. Elle vous mangerait, mais elle vous donnerait autant que ce qu'elle vous mange... »

Or, il existe, certes, des entreprises broyeuses d'hommes, mais aussi des entreprises où les salariés sont épanouis... Et s'il en est certaines qui sont capables de favoriser le lien social et de tisser des liens de loyauté réciproque, faut-il forcément voir là une contrainte camouflée? Le risque est, bien entendu, une perversion du sens de la triade et une utilisation paternaliste, ou cynique, de la générosité à des fins de domination. L'ouvrage *Le Coût de l'excellence* a largement développé cet aspect des choses. Mais réduire systématiquement les échanges à l'intérieur d'une entreprise à des rapports d'intérêt ne peut que conforter cet ordre brutal du monde que nous voulons dénoncer.

Que le don et la gratitude aient une fonction d'échange, cela ne compromet pas leur caractère désintéressé. D'ailleurs, chacun est libre d'être, ou de ne pas être, dans le don et la reconnaissance du don. La triade est toujours et encore l'occasion d'exercer sa liberté, de manifester ou non la meilleure part de soi. En dernière instance, et quels que soient les déterminismes culturels, sociaux ou autres, son existence dépend des individus, et d'eux seuls. Cette marge de liberté donne à la gratitude sa dimension éthique. Rien n'est jamais évident ni assuré: ni de donner, ni de recevoir. Et la morale, même dans l'impératif catégorique kantien, s'adresse à un sujet libre.

LA GRATITUDE COMME EXPRESSION DE LA CRÉATIVITÉ

Mais la gratitude n'a pas pour seul pouvoir celui de lier entre eux les individus et de créer des solidarités. Il arrive aussi, et c'est là une étrange alchimie, qu'elle ouvre, à celui qui l'exprime, les chemins de la vie. Cette gratitude peut aller de pair avec un enrichissement de l'être, une transformation de soi. Elle peut tracer une trajectoire de vie différente, plus féconde, plus créative. Car la reconnaissance du don invite à la générosité, à la transcendance, à la joie.

Ainsi, quand une mère met au monde son enfant et le nourrit, l'enfant peut éprouver (ou non) de la gratitude envers le sein maternel. Mais s'il éprouve cette gratitude, celle-ci, on le voit, grâce à la psychanalyste

Mélanie KLEIN, est alors synonyme d'élan vital. Car le sentiment de gratitude « est un dérivé important de la capacité d'aimer » (13). La reconnaissance d'un bienfait reçu comporte une vision optimiste des dons que la vie nous procure. Si l'on se sent aimé, reconnu, comblé, on est forcément porté à l'allégresse, à la générosité. Du même coup, la gratitude ouvre la voie à la créativité et à la capacité d'établir avec l'autre (et avec soi-même) une relation dépourvue d'agressivité.

Un des plus beaux exemples du pouvoir du don et de l'efficacité de la gratitude, en tant que transformation de l'être, nous est donné par un riche industriel de Montreuil-sur-Mer, nommé Monsieur Madeleine, autrement dit, l'ex-galérien Jean Valjean.

Jean Valjean a été libéré du bagne de Toulon, voilà quatre jours. Il est resté galérien quatorze ans. Épuisé par la marche, chassé par les paysans qui ne voient en lui qu'un « vaurien », il trouve refuge chez l'évêque de Digne, Monseigneur Bienvenu, le bien nommé... Après un bon repas, une nuit passée dans des draps blancs, Jean Valjean quitte en catimini la maison de l'évêque, en dérobant des couverts en argent. Les gendarmes l'arrêtent, le fouillent, découvrent le trésor volé, traînent Jean Valjean chez l'évêque.

– Ah, vous voilà! s'écria-t-il en regardant Jean Valjean. Je suis aise de vous voir. Eh bien, mais! Je vous avais donné les chandeliers aussi, qui sont en argent, comme le reste et dont vous pourrez avoir deux cents francs. Pourquoi ne les avez-vous pas emportés, avec vos couverts? [...]

Jean Valjean était comme un homme qui va s'évanouir.

L'évêque s'approcha de lui, et lui dit à voix basse:

– N'oubliez pas, n'oubliez jamais que vous m'avez promis d'employer cet argent à devenir honnête homme.

Jean Valjean, qui n'avait aucun souvenir d'avoir rien promis, resta interdit. L'évêque avait appuyé sur ces paroles en les prononçant. Il reprit avec une sorte de solennité:

– Jean Valjean, mon frère, vous n'appartenez plus au mal, mais au bien. C'est votre âme que je vous achète; je la retire aux pensées noires et à l'esprit de perdition, et je la donne à Dieu. (14)

Le don, ici, est infiniment précieux – bien plus précieux que ne le sont les cuillères d'argent et les deux chandeliers. Cette « gracieuseté imprévisible » (15), c'est la confiance optimiste en l'humanité de Jean Valjean. Si l'évêque simule une sorte de commerce (« c'est votre âme que je vous achète »), ce n'est là qu'une métaphore pédagogique – et peut-être aussi une manifestation de pudeur. Ce qu'il offre, en vérité, au forçat, c'est l'occasion de faire preuve de génie, la liberté de bifurquer, de sortir des chemins battus par le malheur, de renaître une seconde fois, de s'inventer une vie. Offrande impérieuse, qui se place au-dessus des lois, déplace le destin malheureux, rend justice à celui qui a subi l'injustice. Ce n'est pas une aumône, c'est un pacte de vie. Et Jean Valjean le com-

(13) Mélanie KLEIN, *Envie et gratitude et autres essais*, Paris, Éditions Gallimard, 1968.

(14) Victor HUGO, *Les Misérables*, 1862.

(15) Vladimir JANKÉLÉVITCH, *op. cit.*

prend ainsi : il va devenir un industriel inventif et généreux, un père accompli, un homme d'honneur refusant de se venger, même de son pire ennemi. La gratitude fera son œuvre, et cette œuvre sera sa vie.

Mais Jean Valjean, il est vrai, est un personnage de roman. Bourdieu verrait dans le recours à cet exemple le signe de l'impossibilité « réelle » du don et de la gratitude... Aussi, laissons là la littérature et revenons à la « vraie » réalité.

« *J'ai su éliminer du travail l'art de l'homme* » écrivait John FORD (16). L'époque fordiste et tayloriste, qui transformait l'ouvrier en machine disciplinée et l'excluait de l'acte de production, a fait long feu. De même, les modèles de management autoritaire ont montré leurs limites. Dans l'univers de la postmodernité, c'est l'individu qui est, de plus en plus, acteur de sa vie. L'entreprise a largement collaboré à cette mutation culturelle qui propulse l'individu au premier plan. Cependant, l'autonomie des acteurs peut être, parfois, compromise. Elle l'est, notamment, par le développement sans limites d'un capitalisme financier anonyme. Aujourd'hui, un certain nombre de grandes entreprises sont dominées par le pouvoir des actionnaires qui, par définition, se soucient surtout de l'avenir de leurs dividendes. Or, de cette façon, « *les acteurs s'effacent, au profit de mécanismes anonymes, dont l'entrepreneur, salarié ou propriétaire, n'est que la partie visible* » (17). De plus, dans nombre d'entreprises, la course à l'excellence fait que les liens entre les individus se délitent. Comme le montre Alain EHRENBURG, l'autonomie des acteurs est parfois, aussi, accompagnée d'une solitude telle que certains adoptent des stratégies communautaires, qui réhabilitent en apparence le lien social, mais se nourrissent surtout de ressentiment (sectes, intégrismes de tous bords, bandes, partis populistes...).

Or, dans un contexte de concurrence accélérée et de crises périodiques, les entreprises doivent faire preuve de créativité et constamment innover. Mais, pour être créatif, il faut avoir confiance en soi, prendre des risques, aimer le futur. Il faut aussi savoir donner et savoir recevoir. Il n'y a pas de créativité possible dans un cœur sec. Pour cela, il faut bien que tous soient reconnus comme acteurs à part entière et, en même temps, que l'information circule, que les idées se mutualisent, que les liens entre les individus soient suffisamment solides pour autoriser la coopération à l'intérieur et en dehors de l'entreprise. En d'autres termes, la nécessité d'être créatif impose de laisser à chacun une marge de liberté – en cela, la création suppose des acteurs à part entière. Mais la créativité exclut le « chacun pour soi » : elle invite, au contraire, au travail collectif, à la générosité du don, à l'échange.

On l'observe dans les séances de *brainstorming* : tandis que les uns réfutent, critiquent, font obstruction,

d'autres inventent, imaginent, proposent. Car la créativité est affaire d'imagination, d'intelligence émotionnelle, de don. Il y a une joie, une générosité, un bonheur, dans la créativité, que Mélanie KLEIN a souligné chez l'enfant, mais que nous pouvons reconnaître chez l'adulte. Inversement, l'absence de reconnaissance – de gratitude – stérilise l'imagination et rend le créatif avare de ses dons. Les cours de développement du cerveau droit, les séminaires de créativité, les consultations en cabinets de conseil en créativité n'y changeront rien : si la cohésion est absente d'une entreprise, si le travail d'équipe est invalidé par des intérêts égoïstes, si les individus sont isolés, obsédés de réussite individuelle, comment pourraient-ils mobiliser de façon créative leur capacité d'émotion ?

Depuis sa naissance jusqu'à sa mort, l'être humain est à la fois celui qui donne et celui qui reçoit, celui qui hérite et celui qui transmet. C'est ainsi que les talents peuvent s'exercer dans un héritage reconnaissant et sans cesse renouvelé. Il ne s'agit pas là d'un point de vue mécaniste et déterministe : rien n'est joué d'avance. Comme le rappelle CROZIER, l'acteur est en partie libre face au système, lequel n'est, en fin de compte, que le produit des acteurs eux-mêmes. Mais la marge de pouvoir qui leur est donnée et la reconnaissance de l'entreprise peuvent leur permettre de saisir les occasions de mettre en œuvre leur imagination créatrice.

Celui qui travaille et qui est invité à donner le meilleur de lui-même n'attend pas seulement une rétribution. Il y a une part de ce qu'il réalise et de ce qu'il donne qui échappe au cycle économique du travail salarié. C'est ce qui explique que, lorsqu'un patron décide de délocaliser sa production, les salariés se sentent « trahis », comme si, une part d'eux-mêmes – cette part, non-mesurable, de travail bien fait, d'implication, de don de soi – était déniée avec la plus complète ingratitude. Inversement, un chef d'entreprise verra dans le départ d'un salarié compétent et apprécié une absence de loyauté et une forme d'ingratitude. Dans les deux cas, la triade du don est compromise ; il ne subsiste qu'un sentiment de solitude et du ressentiment.

GRATITUDE ET SENTIMENT D'APPARTENANCE

Puisque la gratitude fait lien, elle inclut l'autre dans une équipe, un groupe, une famille, une communauté. Nous héritons avec gratitude de nos parents, de nos pairs, des générations qui nous précèdent – et, ce faisant, nous nous vivons dans la lignée, comme héritiers légitimes. Nous touchons, là, au mystère de l'autonomie et de l'hétéronomie du sujet : être soi suppose à la fois une liberté et un héritage.

(16) Cité par Alain EHRENBURG, *Le Culte de la performance*, Paris, Armand Colin, 2004.

(17) Marc LEBAILLY & Alain SIMON, *Anthropologie de l'entreprise*, Éditions Village, 2004.

En recevant l'héritage avec gratitude, nous adoptons les valeurs de ceux qui nous ont fait don de leur savoir, de leur expérience, de leur œuvre. En même temps, nous projetons nos propres valeurs sur ceux auxquels nous vouons de la gratitude. Ils nous ressemblent, croyons-nous, parce que nous projetons sur eux ce que nous avons de meilleur. Comme l'a montré Mélanie KLEIN (18), s'approprier les vertus de ceux en qui nous nous reconnaissons (autrement dit, vivre de manière positive l'introjection et la projection), c'est s'assurer les mécanismes d'identification nécessaires pour tisser des liens qui autorisent la gratitude. Ce double mouvement de projection – nous parlons, ici, de projection amicale, et non hostile – et d'introjection permet, non seulement la sympathie, mais l'identification à l'autre. Je reconnais en lui le vécu, les valeurs, les émotions qui sont les miennes. En me mettant dans «la peau de l'autre», j'appartiens, en même temps que lui, à la famille humaine et je peux ressentir cet élan de gratitude envers ce qu'il me donne (ou lui donner sans rien attendre en retour).

Nous sommes concernés par le bienfait. Concernés, c'est-à-dire «mis ensemble». Ainsi que le montre Marcel MAUSS (19), le don et la gratitude qu'il engendre font circuler des symboles et produisent des liens. Le don et la gratitude nous font passer du «je» au «nous», et constituent un ordre des échanges qui transcende l'échange de biens. Le «nous» implique une ouverture à l'autre, une reconnaissance, qui, inévitablement, est une reconnaissance de l'humanité de celui-ci. Mais si l'autre reste irrémédiablement étranger – étrange –, perçu exclusivement dans son altérité, sans qu'il soit possible de découvrir – ou de rechercher – des ressemblances ou des connivences, alors, l'autre restera toujours extérieur à notre monde. Comment pourrions-nous ressentir de la gratitude à son égard, si nous ne le reconnaissons pas, dans son humanité, comme notre prochain et notre égal?

En somme, pour éprouver de la gratitude, il faut être créatif. Car savoir inclure l'autre dans une communauté, c'est lui reconnaître – au-delà des apparences, parfois – des qualités auxquelles nous nous identifions. C'est découvrir du sens – donner du sens – là où d'autres ne perçoivent que de l'insensé. Inversement, l'ingratitude éloigne, exclut, «satellise» littéralement l'autre. En oblitérant le lien, l'ingratitude rature l'autre, le dénie dans ce qu'il est et dans ce qu'il donne (ou pourrait donner); il lui refuse l'intégration. Il ne le reconnaît pas comme une personne digne d'appartenir à son monde.

Mais, parce qu'il y a, en l'homme, des ressources infinies de création de sens, le sentiment d'appartenance arrive parfois à dépasser les bornes de la famille (ou de l'entre-

prise), du clan, de la classe sociale, de la nation, pour finir par s'attacher à l'humanité entière. Tout dépend des horizons que nous donnons au possible! Alors, la gratitude peut devenir la gratitude envers l'héritage humain, dans tout ce qu'il offre de diversité et de richesses. Des liens se tissent, des parentés s'inventent, des émotions surgissent, qui transcendent les frontières et les territorialités.

Ce sentiment d'appartenance, cette capacité à se sentir solidaire des autres, nous le savons, tient un rôle important dans le monde de l'entreprise: que l'on soit chef d'entreprise ou salarié, pour coopérer et faire preuve de loyauté – il nous faut nous identifier à l'entreprise, à son histoire, à ses objectifs, à ses valeurs – et avoir le sentiment de lui appartenir, autant qu'elle nous appartient. Mais pour être solidaires, il faut être heureux, généreux, savoir donner et savoir recevoir. Certains sont capables de cet élan de générosité. D'autres, non. C'est cette marge de liberté qui plaide en faveur d'une gratuité du don et de la gratitude. Certes, comme le dit BOURDIEU, et comme le montrent les comportementalistes américains (20), la gratitude procure des bénéfices majeurs, notamment des bénéfices psychologiques. Cela n'empêche ni l'avarice, ni l'absence de gratitude d'exister couramment. Preuve, si l'en est, que la recherche du «bénéfice» ne permet pas d'expliquer la triade du don. «Une partie considérable de notre morale et de notre vie elle-même stationne toujours dans cette atmosphère du don, de l'obligation et de la liberté mêlés.» (21)

CONCLUSION

La vie d'une entreprise n'est pas seulement faite d'échanges économiques, mais aussi d'échanges humains. Toute société, même une microsociété à l'échelle de l'entreprise, doit, pour survivre et se développer, favoriser un lien, fait de fidélité et de reconnaissance. Que cette tendance à créer du lien ne soit pas naturelle, qu'elle aille parfois à l'encontre de l'individualisme, cela importe peu. La morale n'est pas affaire de tempérament, mais de devoir. Le vivre-ensemble nous oblige les uns envers les autres. Les sociétés humaines, rongées par les conflits et les guerres intestines, ne peuvent développer leur potentiel d'intelligence et de créativité. Elles engendrent une culture de la haine, de la violence; elles se meurent. C'est pourquoi, une entreprise qui veut se déployer et innover ne saurait faire abstraction de cette triade du don, de la dette et de la reconnaissance, sans laquelle il n'y a pas de sérénité, de cohésion ni de créativité possibles. ■

(18) Mélanie KLEIN, *op. cit.*

(19) Marcel MAUSS, *op. cit.*

(20) Des expériences ont été menées notamment par Emmons et McCullough. Elles montrent que les sujets qui se sont engagés dans l'exercice de la gratitude ont manifesté une expression nettement plus

positive que le groupe témoin. Les personnes reconnaissantes manifestent une vitalité, un optimisme et un plaisir de vivre, sans pour autant ignorer les aspects «négatifs» de la vie (cf. EMMONS (Robert A.) & MCCULLOUGH (Michael E.), *The psychology of gratitude*, Oxford University Press, 2004).

(21) Marcel MAUSS, *op. cit.*