

Journée RéQua Médico-social
« La qualité, gage de bientraitance »
Besançon, 4 novembre 2014

**Pour une approche éthique de la bientraitance en management :
la figure de l'autorité**

Pierre-Olivier Monteil

Permettez-moi, en commençant, d'exprimer aux organisateurs de cette journée ma gratitude pour la confiance et l'honneur qu'ils me font en me conviant parmi vous, comme pour leur souci d'associer l'éthique à ces réflexions sur les pratiques de bientraitance en management.

A titre de premier repérage, je partirai des propos introductifs des Recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur la bientraitance publiées par l'ANESME en 2008. La bientraitance, tout en s'illustrant par un souci permanent de personnalisation des situations qui empêche de lui attribuer une définition trop précise, peut se placer dans la perspective du bien-être de l'usager, à considérer comme co-auteur de son parcours. D'où l'importance qui en découle de la qualité spécifique du lien entre usagers et professionnels, et de la capacité des structures, non seulement de s'enrichir des pratiques, mais aussi de rechercher la *continuité* entre bientraitance des usagers et soutien apporté aux professionnels dans l'exercice de leur mission. C'est dire que, du haut en bas et de bas en haut de la hiérarchie managériale de ces établissements, tous les intervenants sont concernés et, dans le même mouvement, les pratiques de management. Mais quelle peut être une éthique de la bientraitance en management ?

Le rapport de l'ANESME nous met sur la piste d'un certain nombre d'éléments de réponse à cette question. Parmi les notions voisines de celle de bientraitance, il mentionne celle de *bienveillance*, qu'il situe au niveau de l'intention des professionnels, de même que l'*empathie*, qui marque leur attitude en matière de communication. On peut alors se demander quel est, en pratique, ce qui fournit l'ancrage de telles dispositions : d'où émane le *sentiment* qui suscite de telles dispositions ? Sont évoquées, à cet égard, la réflexion d'Axel Honneth sur la *reconnaissance* et la notion de *sollicitude* développée chez Paul Ricœur, sur laquelle je vais m'arrêter un instant. La sollicitude consiste à adopter envers l'autre, au sein d'une relation dissymétrique, une attitude tendant à rétablir la symétrie du rapport entre les protagonistes. En surmontant une vulnérabilité, il s'agit de restaurer de l'*égalité*, du respect mutuel, de la réciprocité.

Mon propos s'attachera à rechercher un concept susceptible de fédérer ces bribes de réponse – bienveillance, empathie, reconnaissance, sollicitude...- en quête d'une notion qui puisse fournir son *impulsion éthique* à la bientraitance en management. Cela suppose de lever le non-dit qui s'attache trop souvent à l'existence de rapports hiérarchiques et à l'exercice d'un *pouvoir* en management. Dans toute organisation, se trouvent institutionnalisées des relations dont l'horizon ne peut se laisser décrire seulement dans la perspective de la symétrie que vise la sollicitude. Car, pour instaurer et maintenir l'unité d'une direction commune, il faut pouvoir *hiérarchiser* les préférences de tous ceux qui y prennent part. Il en va de la réussite même de toute entreprise collective qui, autrement, se disperse, voire se contredit et s'annule, compromettant sa propre ambition. Ce propos n'exprime pas une critique de la sollicitude. Il en restreint seulement la pertinence aux relations dans lesquelles s'exerce - ou doit pouvoir s'exercer - un pouvoir *avec* autrui, tout en s'attachant à faire droit aussi aux situations dans lesquelles peut s'exercer légitimement un pouvoir *sur* autrui.

L'exercice du management implique ainsi une part incompressible de contrainte, fût-ce pour mettre en œuvre la bientraitance. Pour autant, il serait contradictoire et contreproductif que les impulsions communiquées par la hiérarchie aux différents acteurs chargés de promouvoir la bientraitance ne s'appliquent pas à elles-mêmes cette visée. Comment un professionnel pourrait-il traiter un usager en *sujet* alors qu'il serait lui-même traité en *objet* ? Notre problème peut donc se formuler ainsi : *comment faire en sorte que le management de la bientraitance puisse s'adosser à une éthique de la bientraitance en management ?* Pour le dire autrement : quelle intention éthique peut contribuer à faire en sorte que les impulsions de la hiérarchie se transmettent aussi largement que possible à travers la ligne managériale par l'effet d'un *libre consentement* ?

Il me semble que la figure de l'*autorité* est susceptible de fournir au moins l'amorce d'une réponse satisfaisante à cette question. L'idée n'est pas que le rapport d'autorité se substitue au rapport hiérarchique, mais qu'à l'instar de la bientraitance avec l'usager, il y introduise une certaine *qualité de relation*, nourrie par une *exemplarité* qui entraîne sans imposer.

Dans un premier temps, je vais donc tenter d'exposer plus en détail cette figure de l'autorité. Après quoi, je l'envisagerai sous un aspect particulier, qui est la spécificité de son rapport au temps. Enfin, je tenterai de suggérer la dynamique qui peut s'en dégager, sous le visage de la propagation de l'exemplarité.

I – La figure de l'autorité

On connaît la célèbre boutade de Freud qui qualifie trois métiers d'« impossibles » : éduquer, gouverner et psychanalyser. Comment comprendre ce mot, de la part du père de la psychanalyse ? Eduquer, gouverner, psychanalyser demandent d'établir un rapport dans lequel, l'enfant, le citoyen ou le patient sont traités comme *à la fois* passifs et actifs, tributaires d'un autre pour agir et cependant participants actifs au changement attendu, c'est-à-dire agents à part entière. Pour reprendre l'expression évoquée tout à l'heure à propos de la bientraitance : « co-auteurs » de l'action. Cela suppose que s'établisse entre les protagonistes une relation de confiance qui ne peut pas se commander, mais qui peut, de part et d'autre, se proposer et se reconnaître.

Dans un texte intitulé « Autonomie et obéissance », Paul Ricœur vient éclairer cette dynamique dans des termes qui s'appliquent à toutes les situations de rapport d'autorité et qui,

même s'il n'en dit mot, ne semblent pas déplacée en management. Une bonne part de la pensée occidentale, souligne-t-il en commençant, consiste à *opposer* l'autonomie et l'obéissance, et réciproquement. Si nous obéissons, c'est que nous ne sommes pas assez autonomes ; et si nous sommes autonomes, cela nous dissuade d'obéir, et nous incite à nous émanciper. Or il est des situations dans lesquelles l'un et l'autre vont de pair. Ainsi lorsque nous sommes captivés par un roman, ou par un récit, ou quand nous nous laissons convaincre par un raisonnement, par une démonstration. En effet, nous n'avons de cesse, alors, de *suivre* l'auteur, le narrateur, l'interlocuteur, afin de connaître la suite. Et c'est ainsi que nous obéissons en toute autonomie.

Ricœur conclut ce texte avec le constat qu'il en est ainsi *toutes les fois que nous comprenons quelque chose de neuf*. Saisie à sa racine, cette conclusion peut s'adosser à l'idée qu'en de telles circonstances, nous éprouvons le plaisir de croître, de devenir, de grandir. C'est ce qui se passe entre le sage et le disciple, entre le pédagogue et son élève, entre parent et enfant, voire entre manager et collaborateur. Ici, l'autonomie est donc la *condition* de l'obéissance, puisque l'on obéit à ce qui permet de progresser en autonomie.

Ce qui se transmet alors est le fruit de l'expérience, de la pratique, d'enseignements reçus de tel ou tel, d'héritages. Des perspectives *se proposent* sans imposer comme autant de *promesses* de succès. C'est le premier aspect de ce qui fait l'exemplarité de l'autorité. Le second tient à une posture, à une manière de faire, à une qualité de relation. Emane de la figure d'autorité un don généreux, qui procède lui-même, en son fond, de la *gratitude* envers ce que la vie nous a prodigué, et, en définitive, pour ce qu'on peut éprouver pour le temps lui-même qui nous est donné à vivre. Si nous avons reçu la vie en naissant, cette dette ne peut être remboursée. La figure de l'autorité la reverse donc sur l'autre, en un don généreux qui s'attache à prolonger l'élan de vie, en lui communiquant l'idée qu'à son tour, au plein sens du terme, il *promet*, il est porteur d'avenir.

L'autorité se caractérise donc par une humeur qui incite, en confiance, à transmettre à l'autre, dans une visée qui est un mixte de continuité et de discontinuité. Il ne s'agit pas d'inculquer mécaniquement un contenu à un contenant passif, mais d'éveiller chez l'autre une énergie, une curiosité qui suscitent chez lui une *libre réceptivité*.

Or il n'existe d'autorité que reconnue. Pour reconnaître l'exemplarité qui se propose, il faut donc lui faire crédit. A cet égard, ce qui peut faire problème aujourd'hui, c'est la dimension morale de la capacité de chacun à se situer à deux points de vue, le sien et celui d'un autre, au lieu de se donner *a priori* raison à soi-même, au détriment des perspectives que l'autre peut nous suggérer.

Ce diagnostic peut se rassembler sous le titre d'un certain *individualisme* érigé en idéologie. Le problème de l'individualisme contemporain ne se pose que secondairement dans l'espace, avec la posture du chacun pour soi, qui tantôt nous éloigne dans l'indifférence, tantôt nous rapproche dans la rivalité. Plus radicalement, il réside dans un certain rapport au *temps*, vécu selon une logique de la table rase qui néglige l'antériorité de ce que chacun d'entre nous a reçu. Ainsi, par exemple, l'expression d'idée reçue désigne-t-elle, ces temps-ci, une idée fautive. Pour penser par soi-même, il faut pourtant avoir reçu une langue, une mémoire collective, une culture...

Pour reprendre l'image de la promesse, l'individualisme soutient que deux personnes sont capables de promettre par le seul effet de leurs volontés, sans s'interroger sur la source du principe de fidélité en vertu duquel il faut tenir sa promesse. Or ce principe ne dérive pas de la promesse elle-même mais de la dimension *sociétale, non contractuelle*, de la promesse, c'est-

à-dire d'une valeur que nous avons trouvée dans notre culture, avant même d'être en situation et en capacité de promettre. En ce sens, promettre n'est pas seulement commencer quelque chose ; c'est aussi, en quelque sorte, continuer de commencer. Ne tenant pas compte de cet héritage, l'individualisme considère la promesse comme un engagement entre deux volontés souveraines.

Introduire la figure du rapport d'autorité en management permet donc de mettre l'accent sur la *réceptivité* à ce que nous avons reçu, non seulement dans le passé, mais aussi dans le présent de la coopération et des relations de travail. Cela vient relativiser et rééquilibrer la tendance qui consiste à privilégier la performance individuelle au détriment du collectif, dans un monde professionnel où les interactions et les interdépendances n'ont pourtant jamais été aussi présentes. La figure de l'autorité vient répliquer à celle du manager sans dette ni attaches qui prétend s'être forgé tout seul et qui évolue de projet en projet, sous l'aiguillon d'une ambition toute personnelle.

Il faut cependant s'interroger sur ce qui rend *crédible* l'idéal individualiste en management. A cet égard, la pensée du don développée par l'anthropologue Marcel Mauss nous suggère une piste. Selon lui, tout échange social peut s'analyser comme un acte en trois temps qui consiste successivement à donner, à recevoir et à rendre. Donner à l'autre un sourire, un conseil, une parole, du temps, postule chez lui qu'il acceptera de recevoir, et appelle de sa part qu'il rende quelque chose à celui qui lui a d'abord donné. Au-delà des biens échangés, Mauss souligne la présence d'une quête de reconnaissance mutuelle entre les protagonistes, qui, symboliquement, *se* donnent à travers ce qu'ils donnent et rendent, nouant ainsi un lien social entre deux personnes.

Or donner tend à obliger à rendre. S'établit ainsi une tension entre la plus ou moins grande insistance de ce don et l'interprétation qu'en aura son destinataire. Don généreux ou calculé ? Lien durable ou échange sans lendemain ? Intention égalitaire ou visée de se subordonner l'autre ? C'est ainsi qu'il est tentant de nier ce qui a été reçu, afin de ne pas se sentir obligé. La réplique du rapport d'autorité consiste donc à *alléger* le geste du don pour le rendre mieux acceptable : un *conseil* sera mieux recevable qu'un *ordre*. La transmission dans la continuité-discontinuité est plus acceptable que la communication autoritaire d'un bagage ne tenant pas compte de l'autonomie du destinataire.

Ce qui permet d'alléger le don, c'est la joie intérieure que procure la gratitude pour un don préalable, gratuit, généreux, non mérité. Professionnellement, il peut s'agir d'un certain talent, d'une vocation, d'une formation ou de conseils qu'on a reçus, de la confiance qu'on nous a faite ou d'une chance qu'on a saisie. Plus radicalement, la réceptivité à ces dons peut s'enraciner dans le don premier d'être vivant, d'avoir reçu la vie. C'est dire qu'avant de donner, nous avons reçu. Notre agir n'intervient qu'en réplique. L'engagement de soi dans le don est second. Il faut donc inverser la *chronologie* du donner-recevoir-rendre selon Marcel Mauss, et la faire commencer par le moment du recevoir.

Venons-en à présent à cet aspect particulier qu'est la relation au temps que propose spécifiquement le rapport d'autorité.

II – L'autorité, enjeu de temporalité

En management comme ailleurs, agir et décider sont des actes qui n'ont rien d'anodin. Chacun sait qu'il est facile de se tromper. Plus confusément, la prise d'initiative ne va pas sans un certain trouble, une hésitation, un doute, voire un vertige, liés à cette sorte de défi au temps qui consiste à ambitionner de commencer quelque chose de neuf. En outre, exercer un

pouvoir sur un autre conduit à devoir se justifier. Se pose ainsi, pour ces deux motifs, un problème de *légitimité*. C'est d'autant plus le cas en management que le décideur ne peut se prévaloir d'un mandat électif qui autorise sa mission. La plupart du temps, son pouvoir s'exerce sur des collaborateurs qui n'ont pas eu voix au chapitre pour le choisir.

Pour favoriser le consentement et emporter l'adhésion, on sait que Max Weber recense trois sources de légitimité. Il n'est pas inutile de les rappeler pour marquer, par contraste, ce qui fait la spécificité du rapport d'autorité.

La légitimité *traditionnelle* fait référence aux fondements et aux récits de fondation, comme à ce qui se serait toujours fait. En management comme ailleurs, ce type de justification passe mal, aujourd'hui, parce que l'expérience de ce qui s'est soi-disant toujours fait nous paraît obsolète, telle l'expression d'un passé dépassé. C'est pourtant méconnaître que la *signification* de cet héritage n'est pas donnée une fois pour toutes. Car, si le passé est irréversible, son *sens* pour nous n'est pas figé, puisqu'il dépend du regard que l'on porte sur lui depuis le présent. Le tenir pour immuable relèverait d'un traditionalisme. A l'inverse, la figure de l'autorité ne considère pas cet héritage isolément : elle en *réinterprète* le sens en fonction de ce qu'elle est devenue elle-même, de la portée possible pour l'interlocuteur qui lui fait face, le tout à partir du contexte de la situation présente.

La légitimité *rationnelle* se prévaut, quant à elle, d'un savoir à appliquer. Une rationalité se tourne vers l'avenir et se justifie par le progrès qu'elle permettra d'apporter. La confiance en le Progrès nous étant devenue assez problématique aujourd'hui, elle tend donc à se réduire, désormais, à la référence à des normes, à des règles, à des procédures. Une déontologie se substitue ainsi à la perspective d'un véritable projet. Mais, en allégeant son geste, la figure d'autorité ne prétend pas, pour sa part, délivrer un savoir. Elle se contente d'éveiller une curiosité pour l'avenir, à partir des promesses qui sommeillent dans l'expérience passée, comme dans la réceptivité et l'imagination de leur destinataire. En ce sens, c'est davantage une *histoire* qu'elle raconte qu'une *science* qu'elle transmet.

La légitimité *charismatique* est celle d'un pouvoir qui s'exerce en se montrant et en s'affirmant. Mais la figure d'autorité s'attache au contraire à *s'effacer*. Ce n'est pas elle qui importe, c'est la visée qu'elle suggère et suscite. Elle ne cherche pas à se glorifier. Elle a en tête tous ceux dont elle a reçu, qu'elle remercie, et celui ou celle à qui elle peut aujourd'hui en faire bénéficier. Comme le pouvoir charismatique, elle se situe résolument dans le présent. Mais ce n'est pas en cherchant à ravir son interlocuteur en rompant les attaches qui sont les siennes avec son expérience passée comme avec sa propre vision de l'avenir. Ce qui fait *événement*, alors, n'est pas la *magie* ensorcelante du charisme, mais le *don léger* accompli par la figure d'autorité. Son exemplarité à elle se situe à l'opposé de celle de Bonaparte franchissant le pont d'Arcole en héros pour susciter cette sorte de court-circuit entre soi et soi qu'est l'abnégation. Si elle n'exclut pas le courage, elle s'efface en s'en tenant à suggérer à l'autre une manière de grandir par élargissement et approfondissement de sa compréhension de soi.

L'autorité apparaît de deux manières comme une figure du don, qu'il s'agisse de donner ou qu'il s'agisse de recevoir. D'une part, en effet, elle *singularise la relation* en relativisant le simple exercice d'un rôle social et d'un métier, pour s'exposer en personne à son interlocuteur. D'autre part, en sortant de la simple routine, c'est le *temps* lui-même qu'elle singularise. En vivant l'échange, non comme le segment d'une procédure, mais comme un moment à chaque fois unique, l'autorité se montre disposée à recevoir le temps comme un don précieux.

Au total, il ne s'agit plus de choisir entre référence à la tradition, au progrès ou au charisme du leader, mais de proposer au contraire un *parcours circulaire entre ces trois dimensions du temps*. En favorisant dans le présent les conditions de l'événement d'une rencontre, l'autorité ravive les ressources de l'expérience passée, dont le sens réinterprété fournit la visée et l'énergie nécessaires pour se projeter en confiance dans l'avenir.

Venons-en à présent à la dynamique par laquelle se propage l'exemplarité.

III – La propagation de l'exemplarité

Envisageons tout d'abord, à travers quelques exemples, comment le souci d'alléger le don peut préserver l'autonomie du destinataire et se traduire dans une manière de faire qui contribue à la bienveillance en management.

Prenons la distinction classique entre tâches de conception et tâches d'exécution. Les premières formulent des objectifs, des règles, des procédures qui s'imposent aux exécutants comme une marche à suivre obligatoire. Privés de marge d'appréciation, ceux-ci ne peuvent imprimer leur marque personnelle dans la mise en œuvre. Sur eux, pèse le poids d'une hiérarchie qui se répercute de haut en bas comme une pesanteur qualifiée bientôt de bureaucratique. Attentive à alléger son geste en sorte qu'il soit mieux recevable par ses destinataires, la figure de l'autorité s'illustre au contraire par le soin de recourir de façon moins systématique à la formulation de règles et de rendre leurs prescriptions moins exhaustives et plus souples. Il s'agirait, au total, de centrer la préoccupation sur l'*impulsion* de faire, plutôt que sur l'édition détaillée du comment faire. C'est le fruit d'un décentrement de la préoccupation de l'émetteur de la règle, qui relativise l'importance de la norme en tant que telle par le souci de l'autre, le récepteur auquel il s'adresse, pour lui en faciliter le meilleur usage.

Autre exemple : les « bonnes pratiques » et la transmission des savoirs et des savoir-faire. Pour que cette transmission puisse être effective, il faut qu'elle ménage une part d'*indétermination* pour l'utilisateur, c'est-à-dire une possibilité d'interprétation, d'appréciation, qui soit synonyme de liberté pratique en situation et, par là, facteur facilitant l'appropriation. Cela peut s'éclairer encore à la lumière de la pensée du don. Donner, parce qu'il oblige, est un geste qui mobilise de la *puissance* ; tandis que recevoir, qui est le moment de l'*interprétation*, durant laquelle on s'interroge sur le sens de ce don, sollicite l'*intelligence*. Il y a donc intérêt à ce que la puissance du don n'écrase pas la disponibilité du destinataire, mais l'incite à le recevoir avec discernement.

De telles situations fournissent des exemples d'impulsions managériales auxquelles on peut librement consentir. Ces exemples deviennent à ce titre exemplaires en ce sens qu'ils mobilisent spontanément l'intérêt et bientôt l'adhésion des *tiers*. C'est ainsi qu'ils peuvent faire tache d'huile et se propager de proche en proche, sans contrainte, à la différence d'un ordre. Il en va de même que du plaisir esthétique ou artistique né d'une expérience personnelle qui donne envie à chacun d'essayer à son tour. Nous avons tous fait l'expérience de tel film ou de tel livre qu'un ami nous a vanté et qu'après lui nous avons aimé, avant d'en parler nous-même à d'autres. C'est ainsi que le bouche à oreille provoque des succès que nul critique n'avait annoncés.

Par sa transmission non mécanique, l'exemplarité de l'autorité dispense ainsi de recourir à la règle imposée tout en poursuivant la même visée : établir de l'unité dans la diversité, tendre à

la cohérence d'ensemble en respectant le plus possible la pluralité. Cependant, l'importante différence avec la règle est que l'exemplarité de l'autorité demande du *temps* pour y parvenir, sa propagation de proche en proche étant plus aléatoire et plus lente. A l'inverse, l'ordre établi par prescription de normes est fragile, car *subi* ; tandis que l'unité que vise l'autorité est plus solide et durable, puisqu'elle est consentie.

Le propos n'est pas ici d'opposer l'une et l'autre approche, mais de les caractériser afin de les combiner et de les compléter l'une par l'autre. La réhabilitation du rapport d'autorité est de nature à rétablir et à renforcer la possibilité de l'adhésion aux décisions hiérarchiques, adhésion que le management par la norme menace de court-circuiter, au risque d'obtenir une obéissance passive et de mauvaise foi.

Plus généralement, les vertus de l'exemplarité mettent en lumière les limites d'un mode de management qui privilégierait exclusivement la référence à des savoirs réputés objectifs, voire scientifiques, au détriment des *sentiments* qui animent les acteurs, et des prétentions modestes, limitées, partielles, contextualisées de leurs visées.

L'exemplarité offre ainsi une méthode alternative aux projets systémiques. Il n'est pas rare que les projets de grande ampleur et que les réformes qui se veulent globales échouent ou s'appliquent mal parce qu'ils se heurtent à ce qu'on appelle la « complexité », voire la « résistance au changement ». La propagation de l'action de proche en proche fait face à cette difficulté en optant pour une mise en œuvre progressive, par propagation horizontale de l'onde de succès, plutôt que par imposition verticale, de haut en bas, d'un dispositif tout constitué. Cela consiste à expérimenter d'abord le changement envisagé à une échelle limitée, et d'en ajuster les conditions et modalités jusqu'à ce que la tentative soit couronnée de succès. Son extension à d'autres contextes peut alors se prévaloir de la dynamique que lui imprime cette réussite beaucoup plus efficacement que les manifestations de volontarisme qui émaneraient du sommet.

De surcroît, la propagation horizontale de la réussite exemplaire contribue à raviver chez tous les protagonistes le sentiment de leur co-appartenance à l'ensemble. Chaque collaborateur se montrera d'autant plus curieux de ce qui se passe hors de son unité que le sens de son propre engagement n'est pas exclusivement dicté d'en haut mais qu'il peut, le cas échéant, s'enrichir au contact de l'exemplarité des réalisations de ses voisins.

L'aiguillon de la gratitude peut alors devenir facteur de cohésion. Et celle-ci être comprise comme ferment d'unité dans la diversité, d'une convergence à laquelle on peut consentir, contribuer et pas uniquement obéir. La figure de l'autorité suscite ainsi un processus circulaire aux effets cumulatifs. Amorcé de haut en bas dans le contexte d'un rapport hiérarchique habité par un sentiment de gratitude et générateur de confiance mutuelle, le cercle vertueux se prolonge ensuite dans les relations horizontales entre collègues, entre services, entre entités, sous l'aiguillon de la propagation de proche en proche de l'exemplarité. Il se poursuit jusque dans un sentiment de cohésion qui pointe de bas en haut cette fois et rejoint la visée d'unité qui est aussi la raison d'être du rapport hiérarchique. A ce stade, l'unité devient alors le fruit de convergences qui subvertissent la classique opposition entre libre adhésion et obéissance par subordination.

C'est dire que la bienveillance en management ainsi conçue porte en elle-même l'argument le plus convaincant pour l'adopter. Car qui ne consentirait à un management par le consentement qui invite à l'action libre en insistant sur le sens de la règle davantage que sur sa force contraignante ? La véritable difficulté est sans doute ailleurs, aujourd'hui : dans un

rapport au *temps* qui nous incite à privilégier l'impatience et l'urgence, plutôt que les lenteurs et les aléas du rythme avec lequel se propage l'exemplarité.

Au terme de ce parcours, permettez-moi de souligner le triple dépassement que semble accomplir la figure de l'autorité en accréditant la bienveillance en management.

Premièrement. Par son insistance sur l'importance de la singularisation des situations et des relations, elle fait droit à l'enjeu de *reconnaissance* mutuelle entre les personnes que nous avons évoqué en commençant.

Deuxièmement. Pour autant, la quête de reconnaissance est génératrice par elle-même de conflits qui peuvent être d'une vive intensité. Que l'on songe à la lutte entre les marques pour conquérir les consommateurs, à la lutte pour les places sur le marché du travail ou aux féroces rivalités qui président à la conquête du leadership en politique. Or, si la *reconnaissance* entre les personnes est ainsi favorisée, l'introduction de la figure de l'autorité au service de la bienveillance en management compense cette visée par la *gratitude*. L'âpreté de la quête de reconnaissance, potentiellement insatiable par nature, se trouve ainsi contenue par la gratitude pour ce qu'on a *déjà* reçu par le passé et que l'on transmet sans l'imposer.

Troisièmement. Il en résulte que la bienveillance en management pourrait contribuer, non seulement au management de la bienveillance auprès des usagers, mais plus généralement au vivre-ensemble dans la Cité. En relativisant la logique du chacun pour soi au profit de la coopération, la bienveillance en management semble oeuvrer en effet à réhabiliter le sens du *compromis*, cette pédagogie par laquelle le monde du travail peut être une école de *civisme*. En se faisant le promoteur d'une pratique professionnelle conçue et vécue comme *engagement mutuel*, ce mode de management rétablirait alors le monde du travail dans un rôle de *médiation* qu'il peine aujourd'hui à exercer entre sphère privée et vie publique.

Toutefois, si l'ensemble de ces perspectives se veulent réalistes, c'est à une double condition qu'il faut souligner en terminant. D'une part, il faut qu'au sommet de la hiérarchie, nécessaire point de départ du processus, le pouvoir s'exerce en intégrant une part d'effacement, d'humilité, d'incomplétude des décisions. D'autre part, il faut que cette discrétion ne soit pas perçue par les collaborateurs comme un manquement, mais saisie par eux comme un appel à coopérer et comme un geste à relayer. Cela requiert donc une pratique du management qui assume, pour les uns comme pour les autres, que le bon usage du pouvoir est nécessairement *partagé*. C'est à cette condition que la bienveillance en management peut s'exercer au plus grand bénéfice du management de la bienveillance et du service rendu aux usagers.