

Permettre à l'homme de grandir en humanité

par

■ Jean-Eudes Tesson ■

Président de l'Acoss, la caisse nationale des Urssaf
PDG du groupe Tesson
Conseiller conjugal et familial

En bref

Le sens, l'audace, la bienveillance, la congruence et l'engagement sont les cinq principes sur lesquels repose le *care management*, qui fait de l'épanouissement de chaque salarié la condition de la performance collective de l'entreprise et qui fixe comme mission essentielle au manager de prendre soin de ses collaborateurs. Directement inspiré de la règle de Saint Benoît, ce management d'un type nouveau constitue, pour Jean-Eudes Tesson, la seule manière pour les acteurs économiques de répondre aux défis exceptionnels qu'ils affrontent aujourd'hui, en créant un pacte de confiance et de responsabilité entre dirigeants et employés. À travers ses expériences personnelles et professionnelles, à travers aussi les auteurs qui l'ont influencé, Jean-Eudes Tesson témoigne de son combat pour une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, au sein du groupe Tesson comme à la Sécurité sociale et au Medef.

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec Le RAMEAU et le Collège des Bernardins, avec l'appui de la fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juin 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR³ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

« Permettre à l'homme de grandir en humanité » : que signifie en réalité le titre de cette séance ? Parce qu'il y va selon moi de l'efficacité de notre économie, je voudrais vous présenter aujourd'hui ce que j'entends par là et comment cette approche se traduit concrètement par de nouveaux concepts de management.

Naissance d'un entrepreneur

Marié et père de cinq enfants, j'ai été amené, par les hasards de la vie, à occuper de nombreuses responsabilités en lien avec mes préoccupations personnelles, mes intérêts et mes engagements.

Des engagements multiples

À 25 ans, j'ai créé l'Association d'aide aux personnes sans hébergement (APSH). À 32 ans, je suis devenu président du syndicat national des entrepôts frigorifiques et je suis aujourd'hui président du groupe Tesson (650 salariés), spécialisé dans l'entreposage frigorifique et le stockage de vin. J'ai aussi présidé l'École nationale des ingénieurs et techniciens des industries alimentaires. Je me suis, par ailleurs, investi dans le champ de la famille en suivant une formation de conseiller conjugal. Enfin, j'ai des engagements au Medef, mais je suis surtout très impliqué aujourd'hui dans la présidence de l'Acoss (caisse nationale des Urssaf), ainsi que dans celle de l'Ucanss (Union des caisses nationales de Sécurité sociale), qui joue le rôle de fédération d'employeurs de la Sécurité sociale et qui regroupe l'assurance maladie, l'assurance vieillesse, les allocations familiales et les Urssaf.

Pour occuper toutes ces fonctions, j'applique évidemment le principe de la délégation, avec des collaborateurs en qui j'ai toute confiance. Parce que je ne peux être opérationnel partout, j'ai décidé de ne l'être nulle part. Je crois en outre que la fonction de chef d'entreprise suppose un engagement dans la société. Ma mission est de faire grandir mes collaborateurs en leur laissant de l'autonomie.

Deux événements fondateurs

Deux événements ont particulièrement compté dans ma vie personnelle et professionnelle. Le premier s'est déroulé alors que mon père présidait encore l'entreprise familiale et que je travaillais à ses côtés comme directeur général. Deux mois avant son départ à la retraite, il m'a fallu prendre une décision sur le rachat d'une société. J'étais, à ce moment-là, à l'étranger et j'ai demandé à notre avocat de s'adresser à mon père. Cela revenait à le laisser décider, ce qu'il a refusé de faire. J'ai compris alors que je devais assumer seul mes choix et j'ai pris une décision inverse à celle que j'aurais aimé que mon père prenne, c'est-à-dire racheter cette société. Depuis des années, mes décisions étaient confortables, sans réelle prise de risque, puisque mon père restait le patron. Être seul à assumer la responsabilité fait partie du métier de chef d'entreprise. Cette prise de conscience a été violente, mais elle m'a permis de grandir. Peu de temps après, pour racheter des actions de membres de la famille, j'ai été obligé de mettre en garantie mes biens personnels. Au lieu du vertige lié aux conséquences possibles d'un tel acte, j'ai éprouvé une certaine exaltation. Je me suis alors senti pleinement entrepreneur.

Le second événement qui a eu sur mon parcours des conséquences déterminantes s'est produit il y a vingt-cinq ans, après un grave accident de voiture, dont je n'aurais pas dû réchapper. Ma femme et moi, catholiques pratiquants, sommes partis faire une retraite pour rendre grâce à Dieu de ce miracle et, après un temps d'adoration au milieu d'une nuit, nous avons découvert que, chacun de notre côté, nous avons ouvert notre Bible à la même page, celle de l'évangile de notre mariage. C'était là un signe que nous devons interpréter. Depuis un certain temps, des amis en difficulté dans leur couple nous demandaient de l'aide. Nous en avons déduit que nous étions appelés à cette mission et nous avons décidé de nous former au conseil conjugal. J'ai présidé l'association CLER Amour et Famille pendant six ans et je suis toujours aujourd'hui conseiller conjugal et familial, à raison d'un entretien par semaine. Cela nourrit beaucoup ma vie, y compris ma vie professionnelle, puisque j'ai animé au Medef un groupe de travail d'une vingtaine de chefs d'entreprise pour une meilleure prise en compte des interactions

entre le travail et la vie privée. Avec des associations et des consultants, nous avons créé ensuite la société PAE France, dont la première mission est de constituer une plateforme de services pour accompagner les salariés dans leurs difficultés privées.

Grandir en humanité avec les penseurs

Grandir en humanité, c'est devenir ce que nous sommes. Nous cherchons tous, au plus profond de nous, à unifier notre corps et notre esprit. Nous aspirons aussi à être pleinement des êtres de relation.

Unir le corps et l'esprit chez l'homme

Toute sa vie, l'homme est appelé à unifier sa personne dans ses dimensions corporelle, affective, sexuelle, intellectuelle, psychique et spirituelle. Notre corps est ce que l'on voit d'abord de nous lorsque nous entrons en relation. Il est notre côté visible et concret, mais chacun de nous possède aussi une intériorité et des facultés qui sont invisibles, excepté lorsque notre corps les exprime à l'extérieur, par exemple pour évacuer nos émotions.

C'est notre dualité qui, bien souvent, nous empêche de nous unifier. Nous sommes parfois tentés d'être autre chose que ce que nous sommes, notamment face à nos émotions, toujours difficiles à accueillir ou à gérer, encore plus à aimer, et ce tiraillement nous fait souffrir. Lorsque nous sommes en colère, nous sommes autant en colère contre notre colère qu'en colère contre ce qui nous agresse, et c'est bien souvent cette colère contre la colère qui s'exprime par notre corps. Nous n'aimons pas nous laisser envahir par des émotions que nous ne contrôlons pas. Notre dualité est révoltante car elle va à l'encontre de notre besoin d'unité. Ainsi, s'unifier, c'est d'abord s'accueillir, dans tous les aspects de notre personne, sans rien laisser de côté car on ne peut accueillir que ce que l'on connaît.

Le concept de congruence

« *Il habite chez lui.* », disait Saint Grégoire le Grand en parlant de Saint Benoît, soulignant ainsi l'unité de son corps et de son esprit. Un homme qui habite chez lui est un homme en accord avec lui-même, qui ne se sent pas menacé et qui a apprivoisé son environnement. Carl Rogers a repris plus tard cette idée dans le concept de "congruence", c'est-à-dire le fait d'être authentique, en accord entre toutes ses parties. La congruence décrit une correspondance exacte entre le vécu de l'expérience, la perception consciente et la façon de communiquer qui en dépend. Ce n'est pas quelque chose que l'on décide, mais quelque chose qui se met en place en fonction de ce que l'on est et qui se travaille tout au long de la vie.

Dans le conseil conjugal, l'écoute empathique est basée sur la congruence, perceptible par l'autre, consciemment ou inconsciemment. Notre propre congruence nous permet d'entrer plus facilement en relation avec les autres. Il y a alors concordance entre le message communiqué verbalement et l'expression corporelle, les micro-attitudes de la communication non verbale. La congruence n'est possible que si l'authenticité est présente. Cette perception de la congruence contribue au sentiment de confiance et de sécurité qu'éprouvent ceux que je rencontre et facilite la communication entre les personnes.

Devenir pleinement un être de relation

L'anthropologie a montré la place de la relation, basée sur le caractère unique de chaque personne et la dimension de l'altérité. La différence fait partie de la richesse de l'homme, qui est un être pensant, mais aussi fragile et vulnérable, en lien avec sa finitude. Pascal écrivait : « *L'homme est grand en ce qu'il se connaît misérable.* »

Les relations que nous construisons font partie de notre trajectoire pour devenir ce que nous sommes et être pleinement des êtres de relation. Comme disait Goethe, « *Je suis les liens que je tisse* ». Cette notion de communion des personnes a un sens particulier pour les chrétiens mais peut prendre un sens très universel. C'est le fait de s'accorder, comme au sein d'un orchestre. Les instruments, les partitions, les musiciens et les expressions sont différents, mais l'accord peut être parfait. La communion implique que chaque personne ait trouvé la bonne distance avec les autres afin que toutes trouvent leur place, chacune permettant à toutes d'être pleinement sujets.

S'accorder dans la communion des personnes ne veut pas dire que l'on soit nécessairement d'accord. La véritable harmonie est celle qui respecte les différences, sous peine d'aboutir à une aseptisation des relations et à une forme de mort. Non seulement on perd la richesse des différences, mais le conflit étant étouffé, il risque de ressurgir avec brutalité, voire avec violence. L'harmonie est un mythe, le conflit renaît toujours et parfois brutalement. Comme nos émotions, le désaccord doit être identifié puis accueilli pour être réglé. Tout ce qui crée de la reconnaissance mutuelle dans la différence est bon pour l'être humain, au même titre que l'altérité comme reconnaissance de l'autre dans sa différence. Malheureusement, notre condition humaine peut nous éloigner de ce que nous sommes, nous entraînant sur la voie de la simple dualité, parfois même jusqu'au déni d'humanité.

Les trois tentations de la nature humaine

Au cours de ces dernières années, j'ai été très marqué par l'approche du prêtre salésien Xavier Thévenot, grande figure de la théologie morale disparue en 2004. Il s'est beaucoup appuyé sur la psychanalyse dans ses travaux, en particulier sur Lacan, et nous indique qu'il y a trois grandes tentations de la nature humaine. La première est celle de l'indifférenciation, qui s'oppose à l'altérité et à la promotion de l'autre. L'altérité, c'est reconnaître que l'autre est distinct de nous, différent et unique, comme nous le sommes aussi. La différence peut faire peur, provoquer de l'angoisse et générer une crise d'identité, de la violence ou encore de l'impatience. La deuxième tentation est celle d'un monde sans faille, qui mène à l'incapacité d'accepter l'échec, la mort et de vivre avec humilité. Elle se manifeste dans le perfectionnisme, la quête du fusionnel et la recherche d'un certain absolu. La troisième tentation est celle de la toute-puissance, qui conduit au refus de vivre dans le réel et d'ajuster son rapport aux plaisirs. Elle conduit à nier les dépendances et à vivre dans l'illusion que l'on peut toujours tout maîtriser.

Je crois, comme Xavier Thévenot, que ces trois grandes tentations empêchent l'homme de grandir en humanité. C'est pourquoi il est important de mettre en œuvre, dans toutes les dimensions de notre vie, les moyens d'y résister. Il s'agit alors de promouvoir la chasteté dans la relation aux autres et à soi-même.

Éloge de la chasteté

Que vient donc faire ici la chasteté, pourrait-on se demander, mais le mot est démodé et souvent confondu avec l'abstinence sexuelle ou la continence. Pourtant, loin d'être une liste de restrictions ou d'interdits, la chasteté des relations est un chemin de libération et d'accomplissement. Au sens large, est chaste toute personne qui ne cherche pas à mettre la main sur autrui ou qui ne permet pas à autrui de mettre la main sur elle. Dit autrement, est chaste une personne qui considère à tout instant les autres et elle-même comme sujets et non comme objets.

En étudiant Thévenot, on comprend que si notre vocation est d'accéder à la chasteté, sorte de sainteté des relations, alors les trois tentations qu'il cite sont autant de freins à cette aspiration profonde, d'occasions de revenir en arrière. Pour Thévenot, ces régressions visent en réalité à retrouver un paradis perdu, celui du ventre de notre mère, fait de toute-puissance, du sentiment d'un monde sans faille et d'indifférenciation. Nous en avons la nostalgie, même si notre avenir est ailleurs.

Je ne développerai pas aujourd'hui le thème de la chasteté, objet de mon prochain livre, dans lequel je tente d'expliquer qu'elle peut se décliner dans toutes les situations de la vie. On peut alors parler de la chasteté avec soi-même, dans la sexualité, dans le couple, avec ses enfants, au travail, dans l'amitié, dans la rencontre avec les personnes fragiles ou encore dans la spiritualité. Notre chemin de chasteté passe par une relation ajustée aux autres et à nous-même. Dans le management, ce parcours s'appuie sur trois qualités en particulier : la bienveillance, l'empathie et la sollicitude.

La bienveillance avec nous-mêmes

La bienveillance que nous nous portons à nous-même est liée à l'estime de soi, mais elle n'est pas toujours simple. Il faut oser se regarder avec lucidité, voir ses forces et ses limites. L'estime de soi nous permet d'envisager l'avenir avec confiance et nous aide à corriger avec tendresse nos faiblesses humaines et à progresser. Pour illustrer ce qu'est la bienveillance, je prends souvent l'exemple des parents qui voient leur enfant trébucher en faisant

ses premiers pas. Ils lui sourient avec tendresse. Leur regard empli de confiance encourage l'enfant à se relever et à progresser. La bienveillance implique d'être en vérité avec nous-même, de chercher à mieux nous connaître, d'identifier nos blessures, nos richesses, les faits marquants de notre histoire et ce qui caractérise notre affectivité. Identifier nos émotions et nos besoins nous permet de mieux nous accueillir, de mieux nous positionner par rapport aux autres et d'accéder à la justesse du rapport à soi.

La bienveillance dans la rencontre

Comme l'estime de soi, la bienveillance avec les autres passe par un regard plein de confiance, de lucidité et de miséricorde. Mais surtout elle nécessite l'altérité, par laquelle on reconnaît que l'autre est un autre. Le visage de l'autre doit être accueilli comme sens, comme mystère de la personne dans sa pauvreté radicale, dans son dénuement. Par l'accueil de son discours et de sa responsabilité, la relation d'altérité nécessite un engagement réciproque dans lequel chacun devient responsable de l'autre pour l'autre. « *Les hommes ont oublié cette vérité* », dit le renard du *Petit Prince* de Saint-Exupéry, « *mais tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé.* » La rencontre n'est pas seulement un aboutissement. Elle engage et donne une responsabilité.

Ce face à face révèle la différence de l'autre, qui peut faire peur, mais qui peut aussi générer de la curiosité. Se laisser déranger, bousculer, dérouter, peut être une opportunité. Si elle a pour objet de rechercher un consensus ou de convaincre l'autre d'adhérer à tel ou tel positionnement, la rencontre risque d'être limitée. La vraie rencontre respecte la différence et autorise la confrontation. L'altérité permet de renoncer à mettre la main sur l'autre parce que l'on n'a pas peur que l'autre mette la main sur soi. Il y a quelque chose en nous que personne ne peut atteindre.

L'empathie

L'empathie se distingue de la sympathie, adhésion à autrui, et de l'antipathie, opposition à autrui. C'est une compréhension intellectuelle bienveillante. L'attitude de compréhension empathique favorise l'expression d'autrui. C'est une position très active, très coûteuse en attention et en énergie, qui demande une solide formation et un bon entraînement. On peut la résumer ainsi : mon interlocuteur et moi-même sommes en haut de notre tour, chacun face à l'autre, et nous nous parlons d'où nous sommes ; l'empathie consiste, pour l'écouter, à descendre de sa tour et à monter en haut de la tour de l'autre pour regarder sa situation de son point de vue à lui. Parce qu'il se sent rejoint, je peux l'inviter plus facilement à voir ce que je vois moi. C'est cette attitude qui permet la vraie relation.

L'empathie nécessite de se décentrer de soi, un lâcher-prise, voire une remise en question personnelle. Descendre de ma tour, que je connais, pour monter dans celle de l'autre, que je ne connais pas, peut me rendre vulnérable, fragile. C'est pour cette raison que la vraie rencontre passe souvent par la révélation des faiblesses. J'aime citer l'exemple d'Isabelle et Marie, deux collègues de travail, Marie étant la supérieure directe d'Isabelle. Depuis plusieurs années, Marie exerçait une sorte de tyrannie sur Isabelle, qui était en souffrance. Ce comportement était surprenant de la part de Marie et contraire à ce qu'elle donnait à voir d'elle-même en général. Après cinq années, Marie est arrivée dans le bureau d'Isabelle et lui a dit : « *Je viens te demander pardon pour ce que je te fais vivre. C'est parce que je suis jalouse de la réussite de tes enfants.* » Nous sommes tous des Marie de temps en temps, quand nous sommes envahis par des sentiments que nous ne parvenons pas à identifier et qui faussent la relation à l'autre.

La sollicitude

La sollicitude est le fait de prendre soin de l'autre avec affection. C'est la bienveillance dans sa dimension affective. Il y a deux verbes dans la langue anglaise pour "soigner" : *to cure* et *to care*. Le *care*, qui évoque la sollicitude, ne demande pas une connaissance mais plutôt une attitude, au contraire du *cure*, dont l'objectif est de guérir.

Les enjeux du *care management*

Et si, dans le monde du travail, on étendait la bienveillance à de la sollicitude ? Est-on autorisé à éprouver de la tendresse pour ses collaborateurs ? Il me semble que ces sujets ne sont plus tabous aujourd'hui dans l'entreprise, alors qu'elle était jusqu'à présent dominée par l'émulation, une caractéristique dite masculine, contrairement

à la bienveillance. Pour permettre l'implication de tous au travail, les managers doivent porter une attention particulière aux difficultés que chacun peut rencontrer. La bienveillance ne se limite pas à des mots gentils et à des gestes attentionnés, elle est au service de la vraie aventure que constitue la rencontre.

Performance individuelle et performance collective

Au-delà de la situation conjoncturelle difficile, nos entreprises sont aujourd'hui confrontées à des enjeux importants. Elles doivent être réactives parce que les choses vont vite, innovantes parce que notre monde bouge, et efficaces parce que la concurrence est vive. L'efficacité elle-même ne peut plus n'être qu'économique et de nouvelles exigences imposent aux entreprises d'être également efficaces sur le plan social et sociétal. Face à ces nouveaux enjeux, les risques sont nombreux. L'urgence, l'immédiateté et l'instantanéité dans lesquelles les moyens de communication nous installent sont autant de risques de brutalité, d'absence de réflexion et de prise d'initiatives.

Le changement risque de laisser sur la route des personnes non préparées, non formées. Les exigences d'efficacité, bien souvent sans vision, sont sources de stress paralysant, voire destructeur. C'est dans ce contexte que les entreprises comprennent qu'elles peuvent et doivent compter sur l'ensemble de leurs salariés, et trouver l'alchimie qui permet tout à la fois la performance individuelle et la performance collective. Cette alchimie, au service d'une efficacité durable, nécessite que l'entreprise prenne soin des salariés, c'est-à-dire qu'elle veille à ce qu'ils trouvent des réponses à leurs aspirations et à leurs besoins. Ces besoins peuvent être alimentaires, de reconnaissance, de confiance, de motivation, de respect, mais aussi plus profonds, liés à l'épanouissement personnel et au besoin de grandir en humanité.

Prendre en compte la personne dans toutes ses dimensions et lui permettre de donner le meilleur d'elle-même sont devenus une nécessité pour les dirigeants d'entreprise, d'administration ou d'association. Ce soin porté aux personnes, c'est le *care management*, soit un terme que nous avons inventé lorsque nous avons créé PAE France et que nous nous sommes intéressés aux services que nous pouvions apporter aux salariés. Plus qu'une méthode de management, c'est avant tout un ensemble d'attitudes et de comportements.

Le care management, une urgence pour les entreprises

La prise en compte de la personne dans sa globalité est au cœur du *care management*. Elle implique une attention particulière aux interactions entre le travail et la vie privée, et ses enjeux sont nombreux pour l'entreprise et ses dirigeants. En effet, proposer aux salariés d'être accompagnés ou soutenus dans les difficultés qu'ils rencontrent permet de réduire les coûts directs et indirects des interactions entre le travail et la vie privée (absentéisme, maladie, suicide, *burn-out*, dépression, accident, désinsertion, etc.).

En outre, une gestion plus respectueuse des équilibres individuels peut contribuer à réconcilier chacun avec son activité professionnelle et renforcer son lien avec l'entreprise. Enfin, ériger l'homme, dans son entièreté, comme acteur de la réussite individuelle ou collective, c'est le valoriser comme actif dans l'entreprise, moteur de l'innovation et du développement. C'est aussi un moyen de répondre aux aspirations des générations Y et Z, avides de pouvoir donner du sens à leur travail, en lien avec le sens – pris à la fois comme direction et signification – qu'elles veulent donner à leur vie.

Les cinq ingrédients du care management

Nous n'avons rien inventé, les cinq ingrédients sur lesquels s'appuie le *care management*, à savoir le sens, l'audace, la bienveillance, la congruence et l'engagement, correspondent à ce qui a été défini il y a 1 500 ans par Saint Benoît. Dans sa règle, celui-ci demande au père abbé de prendre soin de ses moines et aux moines de prendre soin les uns des autres. C'est bien la preuve que cette règle correspond à un besoin profond de l'homme.

Le sens, premier principe du *care management*, est en train de devenir l'une des attentes majeures des salariés, qui refusent d'être déçus et qui demandent dans ce domaine de l'exemplarité. Prendre soin des personnes, c'est partager avec elles la vision de l'entreprise, qu'elle soit une finalité, une stratégie ou une ambition. Dès lors, à chacun de se positionner en adhérent ou pas au projet. Sur l'audace, j'aime citer cette phrase de Sénèque:

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas que les choses sont difficiles. » L'audace passe par la curiosité et l'encouragement des initiatives. L'aptitude à aller vers l'inconnu, l'ouverture à de nouvelles découvertes et le droit à l'erreur, peuvent alors devenir des facteurs de sérendipité, cette capacité cognitive à trouver ce que l'on ne cherchait pas, à en comprendre l'intérêt et la valeur, et à changer de stratégie. L'audace ne va pas de soi, mais elle nous permet de nous abandonner à une possible sérendipité.

La bienveillance et la congruence sont, bien sûr, des piliers du *care management*. Pour le manager, la congruence évoque la cohérence entre ce qu'il prône et ce qu'il vit. Tout en accompagnant ses collaborateurs, il doit s'efforcer d'emprunter lui-même un chemin d'authenticité. Prendre soin des personnes, c'est aussi oser être vrai. C'est prendre le risque de montrer sa vulnérabilité, soit l'une des conditions de la rencontre. Révéler sa faiblesse n'est pas évident pour un chef, mais cela conduit à conforter son autorité. Sinon, il ne laisse voir de lui que la carapace, l'armure. Quant à l'engagement, porteur d'une dynamique de changement, d'autonomie et de responsabilité, j'aime à dire qu'il est le "tricotage" entre la fidélité et la motivation, la fidélité à un employeur, à une femme, à soi-même, qui elle aussi se construit.

Oser la rencontre

La rencontre constitue une part importante de nos vies. Elle marque les grands événements, mais aussi notre quotidien en famille, au travail, notre vie sociale. Elle est souvent confondue avec la première fois que l'on se rencontre, alors qu'elle est un événement permanent de la relation. Elle commence, bien sûr, au moment où les personnes se retrouvent, mais elle se poursuit lorsqu'elles se séparent. La séparation fait partie intégrante de la rencontre.

L'acte de la rencontre est loin d'être simple et la société dite de "communication" dans laquelle nous vivons n'a rien réglé, bien au contraire. Une rencontre qui va au-delà du contact superficiel est une prise de risque. Il faut un effort pour aller vers l'autre et se décentrer de soi, au risque de l'inconfort. Internet regorge de références à l'expression "oser la rencontre". Il s'agit souvent d'oser la rencontre avec les handicapés, les pauvres ou les étrangers. Ce n'est certes pas facile de rencontrer des personnes différentes, mais ça l'est encore moins d'oser une vraie rencontre avec son proche, le plus proche de soi étant d'ailleurs soi-même. Mon expérience du conseil conjugal me conforte dans cette idée : rencontrer son conjoint et ses enfants est un acte très audacieux.

Les premières réussites du *care management*

Je travaille depuis presque vingt ans au Medef dans un groupe sur la place de l'homme dans l'entreprise. Pendant longtemps, on nous a traités de "bisounours" mais, aujourd'hui, les sourires ironiques ont disparu. Le monde du travail n'a plus le choix et l'entreprise est mûre pour aller plus loin. Paradoxalement, le monde associatif ne semble pas encore prêt à la bienveillance car il n'a pas été confronté à la même nécessité de changer.

Au sein du groupe Tesson

Le groupe Tesson est spécialisé dans le grand froid depuis quatre-vingt-dix ans. J'ai hérité d'une tradition familiale dans laquelle on cherche à mettre l'homme au centre de l'entreprise. Nous essayons de supprimer les signes extérieurs de pouvoir, d'encourager les initiatives et de développer la subsidiarité. Chez Dartess, notre entreprise de logistique du vin, qui compte 250 salariés, nous avons créé un poste de *care manager*. Il se trouve que c'est l'une de mes filles qui l'occupe. Sa mission est d'aller à la rencontre des salariés et d'être attentive à leurs besoins. Sorte de mélange d'assistante sociale et d'écoutante, elle crée du lien de manière tout à fait naturelle et positive. Lors d'un conseil d'administration, à un administrateur qui l'interrogeait sur le climat social dans l'entreprise, un délégué CGT a répondu : « Il y a eu un avant et un après Pauline. »

Dans une autre société du Groupe, spécialisée dans l'informatique, les trente salariés sont engagés dans un travail collectif sur le projet d'avenir de l'organisation. J'ai été confronté, il y a quelques années, à une situation très particulière dans cette société. L'un de nos meilleurs développeurs informatiques était victime d'une addiction à la pornographie sur son lieu de travail. Il ne pouvait s'empêcher de regarder des vidéos pendant ses heures de présence et ses collègues se sont plaints. Après plusieurs avertissements et bien des discussions, je l'ai convoqué

pour le licencié, mais il était hors de question pour moi de le laisser tomber. Je lui ai proposé de s'installer à son compte, de travailler pour l'entreprise de son domicile et de se faire accompagner par un sexologue pris en charge par l'entreprise. Au bout de six mois, il a réintégré l'entreprise comme salarié mais j'ai exigé qu'il suive une thérapie à l'hôpital. Deux ans plus tard, il est venu me remercier. Il était guéri, son couple était sauvé et, bien que d'un naturel introverti, il a accepté de venir témoigner dans des colloques. Cette expérience m'a incité à aller plus loin avec les salariés sur la question des addictions.

À la Sécurité sociale

Quand j'ai pris mes fonctions à l'Acoss, il y a quatre ans, c'était la première fois que la CGT votait pour un président venant du Medef. Notre budget est de 480 milliards d'euros, soit 23 % du PIB de la France et 1,5 fois le budget de l'État. Dans mon discours inaugural, j'ai déclaré vouloir démontrer que, derrière ces milliards, il y avait des hommes et des femmes qui travaillent, qui cotisent et qui entreprennent. En prenant la présidence de l'Ucanss, je me suis donné les moyens d'agir. J'ai fait venir le consultant Isaac Getz, chantre de "l'entreprise libérée", lors d'un séminaire qui réunissait les administrateurs, les présidents, les vice-présidents et les directeurs des caisses nationales. Son discours les a si fortement impressionnés qu'à l'unanimité, les partenaires sociaux ont voté une résolution engageant les caisses de Sécurité sociale dans un processus de changement du management. Un groupe de douze directeurs de caisse volontaires a été constitué pour lancer l'expérimentation qui, je l'espère, fera contagion.

Récemment, alors que nous évoquions une convention entre l'Ucanss et l'Agefiph, l'association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés, j'ai insisté sur le fait qu'au-delà du nécessaire développement de l'employabilité des handicapés par l'adaptation des postes de travail, il fallait surtout changer le regard sur le handicap. Il y a plus de 6 % de travailleurs handicapés à la Sécurité sociale. Ils sont une richesse pour les entreprises qui, au-delà du handicap, doivent apprendre à accueillir les fragilités de leurs salariés. Lors de cette réunion, la parole s'est libérée parmi les partenaires sociaux, qui ont oublié leur posture traditionnelle. Au-delà de la convention avec l'Agefiph, peut-être allons-nous pouvoir avancer vers une nouvelle manière d'accueillir la fragilité dans les entreprises. Dans notre grande maison, connue pour ses lourdeurs, il se pourrait bien que les choses évoluent. Mon travail n'est pas d'inventer des systèmes nouveaux, mais de permettre une relation différente entre les acteurs et les partenaires sociaux, en donnant une impulsion d'en haut. C'est ainsi que nous pourrions contribuer à faire grandir en humanité les 150 000 salariés de la Sécurité sociale.

Management et violence

Claude Riveline (MINES ParisTech): *Votre discours, fortement imprégné de catholicisme, m'inspire une vive sympathie. Emmanuel Levinas, l'un de mes maîtres, place lui aussi au sommet de l'humain le visage, la relation, le devoir que m'impose l'existence de l'autre. Et pourtant, l'église a placé l'amour au centre de sa vocation et elle a sur la conscience des fleuves de sang, les croisades, l'inquisition, la Saint-Barthélemy, sans parler du Déluge. Le verset 18 du chapitre 19 du Lévitique, « Tu aimeras ton prochain comme toi-même », ne doit pas faire oublier le verset précédent, « Tu ne haïras point ton frère dans ton cœur ». L'amour n'est pas une donnée naturelle, un point de départ, un ordre auquel on obéit. C'est une exigence qui passe par un chemin, un but vers lequel on tend.*

Il y a quelque chose de suspect dans les bons sentiments. Ils rassurent mais, dans le monde des entreprises, les pires injustices s'exercent aujourd'hui au nom du profit, et dans l'anonymat des chiffres. Vous avez de grands pouvoirs et la violence est inévitable dans les fonctions que vous occupez.

Jean-Eudes Tesson: Il y a violence dès lors que l'on va à l'encontre de la chasteté dans la relation avec Dieu. On peut être non chaste avec Dieu, ne serait-ce que dans une prière de demande, lorsqu'on l'utilise pour obtenir quelque chose. Mettre la main sur Dieu, c'est invoquer son nom de manière déplacée, notamment pour faire la guerre.

La brutalité dans les relations est insupportable. Elle nous conduit parfois à réagir sans réfléchir, dans la violence. On est d'autant plus proche des autres que l'on reste dans une distance respectueuse à leur égard.

Quant à votre remarque sur les bons sentiments, je voudrais préciser que la bienveillance n'est pas la gentillesse. Pour n'être pas suspects, la sollicitude et la bienveillance doivent s'accompagner d'un vrai discernement.

Un intervenant: *Permettez-moi d'ajouter que toute recherche spirituelle repose sur une inquiétude et sur la lucidité de la violence qui est en nous. Saint Paul ne dit-il pas « Qu'il se méfie celui qui se croit fort » ? Vous avez décrit la nature spirituelle de votre démarche. Comment cela se traduit-il concrètement pour les collaborateurs de votre groupe ?*

J.-E. T.: Les agnostiques sont très nombreux dans nos sociétés. Par ailleurs, je suis aconfessionnel lorsque je parle du *care management* à la Sécurité sociale ou avec mes collaborateurs. Toutefois, avec Internet, il est facile de savoir que je suis catholique, mais cela ne me gêne pas, car tout est ouvert et franc. Je suis catalogué, mais je ne me sens pas enfermé. D'ailleurs, ceux qui m'en parlent le font de manière positive en raison des valeurs que je porte. Je ne le mets donc pas en avant, mais cela fait partie de moi.

Les mots et les actes

Int.: *J'ai été très frappé, il y a quelques années, par un numéro spécial du magazine Fortune qui faisait une corrélation entre les augmentations de salaire des PDG et le nombre de salariés qu'ils avaient licenciés. Un tel comportement continue, selon moi, à imprégner les mentalités du Medef. La perte du sens de l'homme dans l'entreprise au cours des trente dernières années explique la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, dans laquelle plus personne n'a confiance en personne. Ne craignez-vous pas de n'être qu'un alibi pour le Medef ?*

J.-E. T.: Les entreprises dans lesquelles le niveau de salaire des dirigeants est proportionnel au nombre d'emplois qu'ils suppriment sont fermement dénoncées au Medef, notamment par Pierre Gattaz. Les chefs d'entreprise que je côtoie au sein des instances de notre syndicat – à la différence des permanents des organisations professionnelles, souvent enfermés dans leurs postures – partagent mes valeurs dans leur grande majorité. Cela n'empêche évidemment pas qu'il y ait de tout partout. Sur la question du handicap, par exemple, les craintes sont autant du côté des salariés que du côté des patrons.

Int. : *Vous décrivez un cheminement humain et personnel, qui invite l'autre dans une démarche de réciprocité. Cela se conçoit dans une relation duelle, mais comment cela peut-il s'appliquer au niveau d'un corps social? Comment les principes que vous mettez en avant peuvent-ils s'appliquer, au-delà du dirigeant, au niveau de l'organisation?*

J.-E. T. : C'est tout l'objet du *care management*, dont les cinq principes peuvent se décliner au niveau de l'individu comme de l'institution. Il appartient à l'organisation de communiquer sur sa vision pour l'entreprise comme il appartient à chacun de donner du sens à son travail. La bienveillance est une affaire personnelle, mais une organisation peut aussi être bienveillante dans son fonctionnement. L'audace se traduit dans les décisions du conseil d'administration, mais chacun peut être audacieux en acceptant le droit à l'erreur.

Une organisation ne peut être exemplaire du point de vue du *care management* si chacun de ses membres n'applique pas lui-même les principes qu'elle prône. Quand on juge de la place de l'homme dans une organisation, on a tendance à juger les dirigeants, mais chaque salarié a une responsabilité, à condition que l'entreprise l'autorise à l'exercer.

Int. : *Vous avez beaucoup travaillé sur vous-même tout au long de votre vie. Pouvez-vous transmettre des principes aussi originaux que les vôtres à des personnes qui n'ont pas accompli le même cheminement?*

J.-E. T. : Peu après que notre Groupe fut rentré dans la logistique du vin, en 2000, nous avons racheté une entreprise cinq fois plus grosse que la nôtre à la barre du tribunal. Obnubilé par l'urgence de la situation financière, je n'ai pas perçu les enjeux humains liés à la fusion. C'est ma fille, *care manager*, qui finissait alors un mémoire sur la gestion sociale des fusions d'entreprises, qui m'a alerté. Les salariés reprochaient au directeur général de ne pas leur dire bonjour. Je lui ai proposé de faire un diagnostic *care management* et tous les salariés ont été entendus en entretien. Ce qu'ils ont dit du management de l'entreprise a été un véritable choc pour le directeur. Nous avons beaucoup parlé et je me suis aperçu qu'il ne se sentait pas autorisé, au travail, à agir conformément à ce qu'il était au plus profond de lui. Il a commencé à changer, avec le soutien de ma fille, sous le regard surpris des salariés, et à pratiquer un autre type de management. C'est grâce à cela qu'en deux ans, l'entreprise s'est redressée.

Int. : *N'avez-vous jamais été tenté de vous engager en politique?*

J.-E. T. : Si, je l'ai été, mais j'ai eu peur de moi-même et de l'illusion de la toute puissance. Je sais aussi à quelles compromissions il faut se livrer pour être élu. Mon engagement à la Sécurité sociale est une autre manière de faire de la politique. J'ai très peu de pouvoir en tant que président de l'Acoss, mais je peux veiller à ce que l'on mette tous les moyens pour que le recouvrement soit juste, dans le respect des cotisants. Quel que soit l'engagement, l'important est d'agir là où on est, comme dans la légende du colibri. Le petit oiseau tente d'éteindre un immense feu de forêt avec quelques gouttes d'eau. Les animaux qui le croisent ont beau se moquer, il sait bien, lui, qu'il n'éteindra pas l'incendie, mais il aura fait sa part.

■ Présentation de l'orateur ■

Jean-Eudes Tesson : est ancien élève de l'École Centrale de Paris; il est président du groupe Tesson, président de l'Acoss (Caisse nationale des Urssaf), président de l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale (Ucanss); il a été et reste engagé dans de nombreuses associations tant dans le domaine caritatif que professionnel, ou encore dans l'enseignement supérieur et la recherche; conseiller conjugal et familial, il est l'auteur du livre *Osez le couple durable* (Éditions Mediaspaul, 2013).

Diffusion Juin 2016

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), P. Bizot-Espiard, J. Boivin (Club Mines-Stratégies), J. Bourgeois, O. Boyer (OBCD Groupe), I. de Lamotte, A. Dunoyer de Segonzac (L'enfant@l'hôpital), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), G. Gil (Le RAMEAU), C.-B. Heidsieck (Le RAMEAU), G. Loquet (Insee / DGE), J. Maignier, J.-F. Molle (JFM Conseil), S. de Navacelle, É. Révah (rédactrice), C. Riveline (MINES ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre La Défense), F. Weill (École de Paris du management).