

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 Élisabeth 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 • IdVectoR¹ • 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'entrepôt 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 avions ouvert notre Bible à la même page, celle de l'évangile de notre mariage. C'était là un signe que nous devions 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.