

## *La bienveillance dans les relations*

Jean-Eudes Tesson

**Anne Duthilleul :** Jean-Eudes Tesson est ingénieur de l'École Centrale de Paris et de l'Institut français du Froid Industriel, président du groupe Tesson, où il a fait toute sa carrière. Il y exerce des activités d'entreposage frigorifique, mais aussi de logistique pour le vin, d'édition de logiciels et plus largement de fourniture de prestations liées à la logistique et à l'entreposage. Le groupe Tesson est basé aux Sables d'Olonne, et je tiens à remercier Jean-Eudes Tesson d'être venu à Paris ce soir, venant non pas de l'Ouest, comme on aurait pu le penser, mais de l'Est où il prenait quelques jours de vacances bien mérités en montagne... Car il est marié, avec 5 enfants et 5 petits-enfants.

Jean-Eudes Tesson s'est engagé très vite dans l'action collective, puisqu'il a été président de l'Union syndicale des entrepôts frigorifiques dès 1989, et président de l'Association européenne de la logistique du froid et président de la Fédération des industries et commerces utilisateurs du grand froid. Tout naturellement, il est membre, ancien Vice-président du Medef de Vendée, et il était membre de la Commission du respect de l'homme et de la Commission de la protection sociale au Medef, jusqu'à l'an dernier. Il représentait le Medef de 2009 à 2012 à l'Observatoire de la parité entre les hommes et les femmes.

Engagement collectif, mais aussi social, puisqu'il a fondé et présidé jusqu'en 1996 une association d'aide aux personnes sans hébergement, l'APSH, en Vendée.

Par ailleurs, il a été également membre, puis est devenu président du CLER Amour et Famille, mouvement d'éducation et de conseil sur la sexualité et la famille, où il a développé notamment le conseil conjugal et familial, étant lui-même toujours conseiller conjugal et familial dans une association qu'il a fondée, même s'il n'est plus au CLER.

Enfin, au titre de ses engagements collectifs

au service de la cité, il est aujourd'hui président de l'ACOSS, Agence centrale des organismes de sécurité sociale, avec la lourde charge d'assurer le financement de la sécurité sociale, par la collecte des fonds, sa répartition, les contrôles et au quotidien des opérations de trésorerie... Il est également président du conseil d'orientation de l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS), représentant les employeurs dans les institutions paritaires et les négociations sociales, du fait de ses fonctions au Medef, depuis 2012.

Evidemment, ma curiosité m'a poussée à chercher ce que Jean-Eudes Tesson avait pu publier sur le sujet qui nous intéresse ce soir, et j'ai trouvé peu de choses... Celle qui a d'abord retenu mon attention était une table-ronde à l'université d'été du Medef en 2009 sur le thème « Quand les mamans bossent et que les enfants trinquent... » qui, heureusement de mon point de vue, n'était pas aussi catégorique sur le lien entre les deux phénomènes que son titre semblait le dire. Et dans laquelle il parlait de l'éducation à l'estime de soi dès l'école primaire pour la prévention des risques de violence, addiction, etc. et du rôle éducatif de tous, dans les entreprises comme auprès des parents souvent désorientés.

La deuxième intervention que j'ai relevée se situait pour les 50 ans du CLER en 2011 et portait sur les modes d'action et les fondements de ce mouvement. Jean-Eudes Tesson disait : « Dès le début le CLER a choisi de former ses propres membres et de développer l'écoute empathique en prenant le Christ pour modèle. Nous accueillons inconditionnellement toute personne sans la juger ». Et : « Nous proposons la morale chrétienne non comme une loi plaquée, mais comme une solution durable aux problèmes rencontrés. Elle resitue l'homme dans la Création, dans sa relation à Dieu et aux autres ».

Après la publication de Laudato Si', cela résonne tout particulièrement et je laisse maintenant notre invité nous transmettre sa

vision des relations humaines justes et fondées sur des bases solides.

**Jean-Eudes Tesson** : Le mot bienveillance évoque tout à la fois la gentillesse, la sollicitude, la prévenance, la tolérance....

Tous ces mots renvoient à des attitudes très positives mais pas équivalentes. La gentillesse me rappelle le titre du livre de Thomas d'Ansembourg : « cessez d'être gentils, soyez vrais ». Nous mesurerons que la bienveillance nécessite la vérité. Nous verrons que la sollicitude porte une dimension affective. La prévenance correspond plus à de la délicatesse ou de la politesse. Quant à la tolérance, elle n'engage pas forcément des actes.

Wikipedia indique que la bienveillance est la disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui. Encore faut-il discerner ce qui est bien et bon pour chacun ! La bienveillance, c'est alors prendre soin des personnes en se mettant à leur écoute et en veillant à ce qu'elles trouvent des réponses à leurs aspirations et à leurs besoins, c'est alors contribuer à ce qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, en aillant d'abord un regard positif sur leur potentiel.

Ces besoins peuvent être alimentaires, de reconnaissance, de confiance, de motivation mais aussi plus profonds comme le besoin intrinsèque de l'homme de grandir en humanité.

Grandir en humanité, c'est pour l'Homme devenir ce qu'il est, unifier son corps et son esprit dans sa vie, dans ses choix et dans ses dimensions corporelle, affective, sexuelle, intellectuelle, psychique et spirituelle. C'est aussi s'accomplir comme être de relation. Pour toutes ces raisons, l'homme ne doit pas être instrumentalisé, servir à des intérêts qui ne tiennent pas compte de son bien propre ni de sa liberté éclairée. Il ne peut pas être chosifié, à aucune étape de sa vie.

Il en est ainsi, dans le champ de la vie personnelle, professionnelle ou associative où les dysfonctionnements des communautés et organisations humaines (entreprises, administrations, associations, familles...) sont souvent générés par des problèmes relationnels entre les personnes : incompréhension, blessures, brutalité.

A l'inverse, leur capacité à bien fonctionner

relève d'une alchimie, combinaison entre l'efficacité collective et la performance individuelle, permettant effectivement à chacun de donner le meilleur de lui-même.

Ce soin correspond à un ensemble d'attitudes et de comportements qui peuvent être regroupés autour de 5 ingrédients principaux, qui structurent le Care Management, promu par la société PAE France que j'ai eu l'occasion de créer avec quelques autres pour aider les entreprises à prendre en compte les interactions travail et vie privée. Le Care Management est au cœur de la mission de PAE France dans le monde du travail et s'appuie sur 5 ingrédients :

- La **recherche de sens**, que chacun peut donner à ses actes, à ses engagements, aux décisions qu'il prend. Le mot sens est à comprendre dans ses deux sens : signification et direction.
  - L'**audace**, qui grâce à la curiosité et l'ouverture, à l'encouragement des initiatives, au droit à l'erreur, permet aux hommes et aux femmes d'être debout, acteurs dans la société. Nous verrons plus tard que la première des audaces, c'est oser la rencontre.
  - La **bienveillance elle-même**, qui, grâce à la confiance et l'écoute, au partage, à une communication en vérité et à la sollicitude, permet de dissiper les peurs et favorise la rencontre.
  - La **congruence**, signe que la personne est unifiée ou intégrée, qui ouvre la porte de l'exemplarité et de l'authenticité. Prendre soin des personnes, c'est aussi oser être vrai. Nous y reviendrons...
  - L'**engagement**, qui s'appuie sur l'autonomie et la responsabilité, la capacité à évoluer, à transformer, à se transformer. De façon purement anecdotique, on peut évoquer deux hormones importantes pour notre façon d'agir : l'ocytocine, l'hormone dite de la fidélité et la dopamine, l'hormone dite de la motivation. L'ocytocine est impliquée lors de

l'accouchement, mais semble aussi par ailleurs favoriser les interactions sociales amoureuses ou impliquant la coopération, l'altruisme, l'empathie, l'attachement. La dopamine est liée au plaisir, en ce sens elle crée de la motivation. Leur combinaison permet l'engagement, que ce soit dans la vie familiale et conjugale ou au travail.

A noter que le Care management a été en fait « inventé par Saint benoit il y a 1500 ans sous l'appellation CURAM GERAT, présente dans sa règle lorsqu'il exhorte le père abbé à prendre soin de ses moines et qu'il invite les moines à prendre soin les uns des autres....

La bienveillance est au cœur de la rencontre et la rencontre fait partie de notre vie. Elle en marque les grands événements mais aussi notre quotidien, en famille, au travail, dans 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, continue avec le moment où elles sont ensemble, sans oublier leur séparation, qui fait partie intégrante de la rencontre.

Cet acte, qui constitue une part importante de nos vies est pourtant loin d'être simple et la société dite de communication dans laquelle nous vivons n'a rien réglé, peut être bien au contraire.

Une rencontre qui va au-delà du simple « croisement » de personnes est une prise de risque. Cela nécessite un effort, celui d'aller vers l'autre différent, de se décentrer de soi au risque de l'inconfort. Elle nécessite donc une certaine audace.

Internet regorge de références à l'expression « oser la rencontre ». Il s'agit souvent d'oser la rencontre avec des personnes différentes, handicapées, avec les pauvres, les étrangers. Ce n'est pas simple, mais c'est encore moins simple d'oser la « vraie » rencontre avec son proche, le plus proche de soi étant d'ailleurs soi-même !

Pour évoquer le besoin de grandir en humanité, c'est-à-dire devenir ce que nous sommes, je vous propose d'évoquer quelques données anthropologiques, en particulier

celles selon laquelle nous cherchons tous, au plus profond de nous, à unifier notre corps et notre esprit, et celle selon laquelle nous aspirons à être pleinement des êtres de relation.

### *Unifier notre personne*

Je rappelais en introduction que toute sa vie, l'Homme est appelé à unifier sa personne dans ses dimensions corporelle, affective, sexuelle, intellectuelle, psychique et spirituelle. Nous sommes composés d'un corps qu'on voit d'abord quand on se met en relation. C'est notre côté visible, matériel, concret, mais nous savons aussi que chacun de nous possède une "intérieurité", des facultés qui sont à l'intérieur de nous-mêmes, donc invisibles, excepté lorsque notre corps en exprime à l'extérieur, par exemple pour évacuer nos émotions.

Mais il est peut-être plus facile de décrire ce qu'est « s'unifier » en décrivant à l'inverse notre dualité, qui nous empêche souvent de nous unifier. Nous sommes 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. 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.

On pourrait aussi illustrer l'unification de notre corps et de notre esprit par ce que disait Saint Grégoire le Grand de Saint Benoit : « il habite chez lui ». Cela évoque pour moi le terme de « congruence », l'un des cinq ingrédients du Care Management. C'est un concept développé par Carl Rogers, mais malheureusement trop méconnu. Il est en rapport avec le fait d'être « authentique », c'est-à-dire « aligné » ou en accord entre

toutes ses parties. La congruence décrit une correspondance exacte entre le vécu de l'expérience, sa 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. Carl Rogers écrit : « J'entends par ce mot que mon attitude ou le sentiment que j'éprouve, quels qu'ils soient, seraient en accord avec la conscience que j'en ai. Quand tel est le cas, je deviens intégré et unifié, et c'est alors que je puis être ce que je suis au plus profond de moi-même ». La congruence est perceptible par l'autre, consciemment ou inconsciemment. 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 que peut éprouver ceux que je rencontre et cela facilite la communication entre deux personnes.

La rencontre, c'est aussi prendre le risque de montrer sa faiblesse, sa vulnérabilité, mais c'est pourtant une des conditions pour la vraie rencontre.

*Devenir pleinement un être de relation et grandir en humanité*

L'anthropologie révèle 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. C'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. Goethe disait : « 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. La communion des personnes, c'est s'accorder, comme au sein d'un orchestre. Les

instruments sont différents, les partitions sont différentes, les musiciens ont des expressions très personnelles et sont différents, mais l'accord peut être parfait. L'harmonie nécessite la bonne distance entre les notes, chacune devant trouver son espace.

La communion implique que chaque personne ait trouvé la bonne distance afin que tous trouvent leur place vis-à-vis de l'autre ou des autres, chacun permettant à tous les autres d'être pleinement sujet, ayant unifié son corps et son esprit. Mais s'accorder dans la communion des personnes ne veut pas dire que l'on soit nécessairement d'accord. L'harmonie réussie est celle qui respecte les différences, sinon elle serait confusion.

La recherche d'harmonie peut être piégeant car la tentation de l'obtenir en évitant les conflits est forte. L'harmonie devient alors un mythe, car l'élimination de tout germe de conflits, c'est-à-dire des désaccords, est une sorte d'aseptisation, qui conduit à une forme de mort. Non seulement on perd la richesse des différences, mais le conflit étant étouffé, il peut ressurgir avec brutalité voire violence. Comme nos émotions, le désaccord doit être identifié puis accueilli et enfin les conditions sont réunies pour qu'il soit géré.

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, c'est-à-dire reconnaître que l'autre est un autre.

Pour atteindre cette communion des personnes, la société doit permettre à chacun d'unifier son corps et son esprit et de devenir pleinement un être de relation. Si la trajectoire de vie doit permettre d'atteindre ces beaux objectifs, notre condition humaine peut nous éloigner de ce que nous sommes, allant d'une simple dualité jusqu'au déni d'humanité.

Au cours de mes réflexions ces dernières années, j'ai été très marqué par l'approche de Xavier Thévenot. Ce théologien moraliste, prêtre salésien décédé en 2004, s'est beaucoup appuyé sur la psychanalyse dans ses travaux et en particulier sur ceux de Lacan. Il nous indique qu'il y a 3 grandes

tentations de la nature humaine :

- La tentation de l'indifférenciation qui s'oppose à l'altérité et 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 et l'expérience de la différence peut provoquer de l'angoisse et générer une crise d'identité, de la violence (pour supprimer la différence) ou encore de l'impatience.
- La tentation d'un monde sans faille, qui mène à l'incapacité d'accepter l'échec, la mort, de vivre avec humilité et de prendre patience avec ses limites. Cela se manifeste par du perfectionnisme, la quête du fusionnel, la recherche d'un certain absolu.
- La tentation de la toute-puissance qui conduit au refus de vivre dans le réel et d'ajuster son rapport aux troubles et aux plaisirs. Cela conduit à nier les dépendances et à vivre dans l'illusion qu'on peut toujours tout maîtriser

Ces trois tentations empêchent l'homme de grandir en humanité et il est important alors 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.

Beaucoup vont se demander ce que vient faire la chasteté ici ! Le mot est démodé et il est souvent confondu avec l'abstinence sexuelle ou la continence.

Loin d'être une liste de restrictions ou d'interdits, la chasteté des relations est un chemin de libération et d'accomplissement.

La chasteté est une vertu. 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 d'une autre façon, est chaste une personne qui considère à tout instant les autres et elle-même comme sujet et non comme objet.

En étudiant Thévenot, on comprend que si notre vocation, et même plus notre aspiration profonde, notre besoin profond est d'accéder à la chasteté, sorte de sainteté des relations, les trois tentations qu'il cite sont autant de freins, d'occasions de revenir en arrière. Il nous explique que cet arrière est le paradis perdu, celui que nous connaissions dans le ventre de notre mère, fait de toute puissance, de sentiment de monde sans faille et d'indifférenciation. Nous en avons la nostalgie, même si notre avenir est ailleurs.

Toujours est-il que notre chemin de chasteté, à laquelle nous sommes tous appelés, comme nous sommes invités à être saint, passe par une relation ajustée aux autres et à nous-mêmes.

#### *La bienveillance avec nous-mêmes*

Elle est liée à l'estime de soi. La rencontre avec soi-même n'est pas toujours simple, c'est oser se regarder avec lucidité, voir ses forces et ses limites. L'estime de soi nous permet de regarder l'avenir avec confiance, elle nous aide à corriger avec tendresse nos faiblesses humaines, de progresser et elle nous relève.

Elle implique d'être en vérité avec nous-mêmes, de chercher à mieux nous connaître, d'identifier nos blessures, nos richesses, les faits importants de notre histoire et ce qui caractérise notre affectivité. Identifier nos émotions, nos blessures, nos besoins nous permet de mieux nous accueillir, de mieux nous positionner par rapport aux autres et de nous conduire à la justesse du rapport à soi.

Finalement, pourquoi ne pas s'inspirer du regard de Dieu sur nous ?

- C'est un regard plein de sentiment amoureux
- Un regard qui nous regarde comme nous sommes, avec miséricorde et plein de tendresse et de confiance.
- Le regard de Dieu sur nous nous relève, et corrige avec amour nos faiblesses humaines (Va et ne pêche plus), nous invite ainsi à progresser pour être à son image.

### *La bienveillance avec les autres*

Comme l'estime de soi, elle passe par un regard plein de confiance, de lucidité qui mène à l'exigence, et de miséricorde. Mais surtout elle nécessite l'altérité. Il n'y a pas de vraie bienveillance sans altérité. L'altérité, c'est reconnaître 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, dans son mystère. 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 au Petit Prince, « mais tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé ».

Ce face à face révèle la différence de l'autre. Cela rejoint parfaitement la notion de chasteté. Cette différence peut faire peur certes, mais elle peut aussi générer de la curiosité, de l'appétit et se laisser déranger, bousculer, dérouter peut être une opportunité. Si elle a pour objet de rechercher un consensus ou de convaincre l'autre de l'intérêt de choisir telle ou telle chose, d'adhérer à tel positionnement, la rencontre risque d'être limitée. La vraie rencontre reconnaît la différence, l'accepte et la respecte, et autorise la confrontation. L'altérité peut s'exercer dans les différences de valeurs, de comportements, et dans tant d'autres domaines... L'altérité permet de renoncer à mettre la main sur l'autre parce qu'on n'a pas peur que l'autre mette la main sur nous, car 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 est une attitude qui favorise l'expression d'autrui. C'est une position très active, très coûteuse en attention, en énergie et qui demande une solide formation et un bon entraînement.

On peut la résumer par un exemple. Mon interlocuteur et moi 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 monter en haut de la tour de l'autre pour regarder sa situation d'où il est lui. Il se sent rejoint bien sûr, mais de là, je peux l'inviter plus facilement à voir ce que je vois moi.

L'empathie nécessite de se décentrer de soi, un lâcher prise, voire une remise en question personnelle. C'est aussi une prise de risque car descendre de ma tour que je connais pour monter sur 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 donner cet exemple : Isabelle et Marie sont 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 5 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 ! » Saint Paul nous y invite avec le célèbre « c'est dans ma faiblesse que je suis fort ».

### *La sollicitude*

La sollicitude, c'est prendre soin de l'autre avec affection. Il y a deux mots dans la langue anglaise pour « soigner » (comme pour « aimer » d'ailleurs). 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. La sollicitude, parce qu'elle est affection, nous fait plonger dans l'intime et l'inconnu. Si chacun doit ainsi s'impliquer, pour autant cela nécessite une certaine solidarité, une attention bienveillante à chacun, pour les difficultés qu'il peut rencontrer. Les managers doivent y porter une attention particulière.

*« La haine n'est propice qu'à déconstruire, la bienveillance est une question de regard,*

*de regard porté sur les autres. La bienveillance c'est toucher le cœur, l'atteindre au point d'amener l'apaisement, l'écoute et comprendre l'autre y compris dans la manifestation de son opposition. La bienveillance c'est de l'écoute, c'est de l'attention à l'endroit de ceux mêmes qui ne partagent pas le même idéal, les mêmes aspirations. La bienveillance c'est entendre les autres dans la diversité des expressions... On peut aussi résumer la bienveillance avec cette magnifique citation extraite du livre de Lytta Basset Oser la Bienveillance p308 « Personne ne bouge, ne grandit, ne se responsabilise, tant qu'on le soupçonne systématiquement du pire et qu'on ne s'attend à rien de bon de sa part. »(Eric Lemaitre)*

Et si on étendait la bienveillance en entreprise à de la sollicitude, voire de la tendresse ?....

Ainsi la bienveillance ne se limite pas à des mots gentils, des gestes attentionnés (tout cela est très bien au demeurant), elle est au service de la vraie aventure que constitue la rencontre.

Les ingrédients de la rencontre bienveillante sont:

- chercher à rejoindre l'autre là où il est, qui n'est pas nécessairement là où l'on est soi-même
- se décentrer de soi
- vivre l'altérité c'est-à-dire reconnaître que l'autre est un autre, différent, distinct de moi et unique
- changer son regard sur l'autre
- rentrer en vérité avec l'autre en acceptant de se dévoiler

Dans ces conditions, parler de bienveillance au travail, voire de tendresse ou encore de chasteté, est-ce montrer qu'on vit au pays des bisounours? Ca l'était probablement il y a 15 ans, mais assurément ça ne l'est plus, car le monde du travail n'a plus le choix. Lui qui vivait dans le registre de l'émulation, plus il est rude, mouvant, changeant, plus on se pose la question de la bienveillance. Les choses changent vite, même si certains salariés souffrent du manque de bienveillance. Et si c'était le monde associatif qui prenait du retard dans ce domaine ? Je vous laisse le soin de répondre...



## Échange de vues

**Henri Lafont :** Ma question reflète une attente car j'ai eu en vous écoutant le sentiment qu'il pouvait manquer un mot, l'amitié.

Il me semble pourtant qu'amitié et bienveillance se retrouvent en support l'une de l'autre dans les relations. Peut-être jugez-vous qu'il n'y a pas de lien. C'est une première chose.

Deuxième point, vous avez évoqué la chasteté au travail. Or vous avez dû, comme beaucoup, entendre parler d'une amitié profonde du saint pape Jean-Paul II avec une philosophe polonaise, amitié forcément chaste puisque l'Église en a jugé ainsi. L'information, apportée par la BBC a fait l'objet d'une émission sur Arte. Et, malgré le nombre des personnalités qui sont intervenues et le caractère possiblement scabreux du sujet, le ton qui dominait reflétait une bienveillance dominante.

**Jean-Eudes Tesson :** Il est vrai que je n'ai pas cité, utilisé le mot "amitié". J'ai choisi de ne pas le faire mais choisir c'est renoncer. Mais en fait, pour vous rassurer, un chapitre entier de mon prochain livre est consacré à chasteté et amitié.

En fait l'amitié, c'est une rencontre particulière, qui se vit, comme la vie conjugale est aussi une rencontre particulière. Et je n'ai pas parlé beaucoup non plus de la conjugalité. J'aurais pu parce que là aussi on peut parler de bienveillance ou de non-bienveillance parfois.

**Thierry Anglès d'Auriac :** Faisant partie moi-même d'une association, je voudrais témoigner à propos de la bienveillance dans le monde associatif. Mais tout d'abord laissez-moi vous remercier parce que tout ce que vous avez dit a résonné en moi, un peu comme les paroles de Jean Vanier qui, avec ses mots à lui, ne parle pas de 'grandir en humanité' mais de 'grandir en amour'. Et il explique que grandir en amour ne peut passer

que par des rencontres, des rencontres en humilité.

Un mot donc sur le monde associatif. Je suis dans une association qui aide les cadres en rebond professionnel. Et la bienveillance est la chose la plus importante, qui nous aide le plus, pour ce travail en proximité, en vérité et pour aider la personne à trouver le bon niveau de confiance en soi.

Je voudrais aussi vous proposer cette idée que la vraie rencontre avec autrui passe par l'acceptation et la reconnaissance de la fragilité. Car c'est dans la fragilité que se trouve notre humanité. Cette fragilité, on doit la reconnaître et l'accepter, déjà en premier lieu et de façon très concrète dans le handicap.

Et je voudrais enfin vous soumettre l'idée suivante : la bienveillance n'est-elle pas une nécessité pour la démocratie ? Puisque, finalement, la démocratie, pour ne pas tomber dans le totalitarisme, doit faire le pari que le bien l'emportera sur le mal. Or, pour l'emporter sur le mal la bienveillance est un outil majeur, ne trouvez-vous pas ?

**Jean-Eudes Tesson :** Je ne peux qu'être d'accord avec vous mais ce n'est pas seulement pour la démocratie que la bienveillance est utile, c'est pour l'humanité.

Quand je dis "l'humanité", c'est pour l'humanité et pour chaque homme. Sans cette bienveillance la relation peut être perturbée et finalement on retombe dans les trois grandes tentations de Xavier Thévenot.

C'est comme la chasteté, on peut la décliner dans des tas de domaines. Quant à la bienveillance... On pourrait dire "La bienveillance en famille". Comment une famille fonctionne s'il n'y a pas cette bienveillance ? Alors que cela doit être un lieu d'amour, cela peut devenir un lieu de douleur pour certains. Parce que c'est là justement qu'on attend encore plus la bienveillance et ce n'est pas toujours là qu'elle s'exerce réellement.

**Jean-Paul Guitton :** Je crois qu'il y a un autre mot aussi que vous n'avez pas cité, c'est celui de *bénévolat*. Bienveillance et bénévolat sont des doublets, ce me semble.

C'est à propos du monde associatif que j'ai pensé à faire ce rapprochement. Nous avons tous l'expérience du monde associatif, dans lequel il y a quelque chose d'assez difficile à vivre, qui est le bénévolat, parce que les relations d'autorité s'évanouissent ! On ne peut pas être trop strict ou exigeant avec quelqu'un qui est bénévole et qui, sinon, risque de tourner les talons...

On pourrait aussi évoquer la *bonne volonté*. Vous ne l'avez pas citée non plus, mais vous l'avez un peu évoquée peut-être en parlant de gentillesse. Une personne peut être bien gentille, pleine de bonne volonté, ce n'est pas forcément quelqu'un de bienveillant. C'est quelqu'un à certains égards d'un peu faible, voire peut-être d'un peu bête, et il serait cruel de le lui reprocher. Autrement dit comment concilier le *bene amat, bene castigat* (qui aime bien châtie bien) avec la bienveillance ? Ce sont des situations que l'on rencontre dans tous les milieux, associatif, professionnel ou familial.

**Jean-Eudes Tesson :** La bienveillance ne veut pas dire bénévolat parce que, justement, on doit être bienveillant dans toutes les situations, y compris quand la personne est payée.

En revanche votre question me permet de revenir sur le bénévolat et cette difficulté que connaît aujourd'hui le monde associatif. Il y a des difficultés financières parce qu'il y a de moins en moins de subventions. Il y a aussi parfois des difficultés liées à la requalification du bénévolat en travail dissimulé. Je suis en train d'y travailler comme Président de l'Acoss, la caisse nationale des URSSAF.

Lorsque, par exemple, une activité était assurée par un salarié ; s'il est remplacé par un bénévole pour cette même activité, l'URSSAF peut requalifier en disant : « la personne vous fait cadeau de son salaire net mais ne fait pas cadeau des charges sociales » et surtout s'il y a un lien de subordination, là l'association peut se faire redresser : travail

illégal. Dans l'état actuel de la réglementation on n'y coupe pas.

Mais le bénévolat effectivement est soumis à bien d'autres difficultés qui sont liées à la reconnaissance. Pour reprendre ce que vous disiez sur la gentillesse et l'exigence : comment concilier tout cela ?

Le CLER est un organisme de formation, en plus de ses activités de conseil conjugal, d'éducation affective, relationnelle et sexuelles en milieu scolaire, le CLER forme ses intervenants, j'ai failli dire "bénévoles" mais si le CLER forme des personnes qui sont destinées à être bénévoles au sein du mouvement, elles peuvent aussi exercer ce métier à l'extérieur. Donc il y a une exigence professionnelle puisque la personne est autorisée à mettre sa plaque à l'issue de la formation.

Le risque de la rencontre dans le conseil conjugal, d'une façon générale dans une situation d'écoute, c'est que l'on est soi-même en danger, c'est pour cela qu'il faut être formé. Pour être emphatique, comme je le disais, il faut dépenser beaucoup d'énergie mais aussi on peut se faire prendre par surprise, voir remonter une émotion parce qu'il y a un mot qui résonne en nous, une situation exprimée par ceux que l'on rencontre.

Et c'est pour cela que le CLER, comme d'autres associations, est assez exigeant sur la formation, pourtant la plupart viennent consacrer des journées entières à aller dans les écoles, ou accompagner des couples. Et l'on pourrait se dire : « il ne faut quand même pas exagérer, avec tout le mal qu'ils se donnent, avec tout ce temps qu'ils passent, on ne va peut-être pas être trop exigeant ».

Et c'était un vrai dilemme et cela créait souvent de grandes difficultés parce que ceux qui étaient responsables de la formation, quand j'étais président, se disaient (je crois qu'ils l'étaient) extrêmement bienveillants et au nom de cette bienveillance étaient extrêmement exigeants vis-à-vis de ceux qui se préparaient à être conseillers conjugaux.

Il arrivait, au titre de cette bienveillance, de dire : « tu n'es pas fait pour cela, cela fait quatre ans que tu es en formation pour être

conseiller conjugal, tu ne pourras pas l'être ». Être gentil, ce serait lui donner le diplôme. Mais là, être bienveillant, c'est ne pas l'envoyer au carton.

Le premier danger, c'est celui qui n'est pas bien formé, qui n'est pas compétent et qui se trouve dans des situations de rencontres difficiles. Et c'est insupportable, cette exigence, pour certains. Il y a des incompréhensions : on ne peut pas être plus souple, on ne peut pas lui redonner une chance ?

Mais en fait ce n'est pas seulement qu'il n'a pas réussi un examen, c'est qu'il y a un jury qui a considéré que cette personne, parce qu'elle a écrit ceci ou parce que elle s'est comportée de telle façon dans une réunion ou un stage de formation doit travailler sur elle avant toute autre chose.

Avec cet exemple-là, il est vrai que cette notion d'exigence dans le bénévolat vis-à-vis des bénévoles, peut être très mal comprise.

Et pourtant c'est une des grandes difficultés que connaît le bénévolat aujourd'hui. On laisse faire des choses qui ne devraient pas exister et notamment des difficultés relationnelles, des présidents d'association doivent pouvoir sanctionner quand deux bénévoles se font des crasses.

**Hervé de Kerdrel :** Cher Monsieur, merci beaucoup pour votre très intéressante communication. J'ai été très vivement intéressé par le fait que le sujet de « la bienveillance », vous l'avez dit, a été travaillé au sein d'instances professionnelles comme le Medef, par exemple.

Je voulais apporter mon propre témoignage. Dans une grande institution financière internationale française, une centaine de cadres de la Direction Financière Groupe a été réuni récemment pour échanger sur le thème : « la bienveillance, comme facteur de développement des collaborateurs et comme facteur d'efficacité collective de l'organisation ».

Je voulais savoir, selon vous, quel est le degré de maturité des entreprises sur ce thème : cette notion de bienveillance, comme

levier managérial, est-elle effectivement en train de se diffuser dans l'entreprise ?

**Jean-Eudes Tesson :** Je pense surtout que l'on n'a plus le choix. En fait on est allé au bout du système basé sur l'émulation. On a cassé des personnes. Je parlais tout à l'heure de déni d'humanité. J'avais en tête ce qui pouvait se passer dans le monde du travail. Mais quand on est dans le déni d'humanité il y a quelque chose qui devient insupportable pour les hommes, au-delà de leurs souffrances. C'est ce que nous sommes au plus profond de nous-mêmes qui est en cause.

Et dans le monde économique, je pense qu'on est allé tellement loin dans ce déni, tout simplement dans la déshumanisation que le balancier fait effet, beaucoup de personnes se disent : « ce n'est plus possible ».

Tout à l'heure, je parlais des femmes et de la bienveillance, en fait j'opposais l'émulation et la bienveillance.

Au Medef on a fait intervenir, pour nous aider à réfléchir, une sociologue qui nous présentait ces deux attitudes, l'une étant une caractéristique « dite masculine » et l'autre, la bienveillance « dite féminine ».

En effet, on a souvent, pendant longtemps, permis aux femmes d'accéder à des postes de responsabilité parce qu'elles se comportaient comme des hommes, complètement dans le registre de l'émulation et tout cela entretenait le système.

Et aujourd'hui il y a des femmes qui réussissent parfaitement bien en agissant dans le registre de la bienveillance et on en voit des résultats très positifs.

C'est encourageant. Il n'y a plus besoin d'opposer, enfin il y a quelque chose à inventer qui est le tricotage entre l'émulation et la bienveillance.

L'émulation, cela a des avantages, la bienveillance aussi mais peut-être que la seule bienveillance ne suffirait pas.

Encore que si on développait cette idée de care-management développée par PAE France, c'est-à-dire prendre soin des personnes, on serait complètement dans la bienveillance puisqu'on considère que la

performance collective vient de la capacité de chacun à donner le meilleur de lui-même.

Mais la recette commence à marcher aujourd'hui. Dans tout le monde des start-up on le voit bien. C'est cela aussi qui nous pousse. C'est-à-dire autour des notions de méthode agile, d'entreprise libérée, on commence à mettre l'homme au centre.

Je ne sais pas si vous êtes familiers avec ce concept d'entreprise libérée qui révolutionne un peu le management. Sans aller à une situation extrême où l'on inverse la pyramide et où c'est la base qui commande, ce n'est pas forcément cela. Mais en tout cas l'on supprime les signes extérieurs de pouvoir, l'on développe la subsidiarité.

Pour moi, le vrai concept d'entreprise libérée c'est celui qui s'appuie sur la doctrine sociale de l'Église. Je parlais de Saint Benoît et de *Curum gerat* il y a mille cinq cents ans. On peut dire qu'en terme de management la doctrine sociale de l'Église permet beaucoup de choses, beaucoup de résultats.

C'est justement parce que cela commence à se développer et qu'on en voit les résultats que cela interpelle en se disant : « Est-ce qu'il n'y a pas autre chose à faire ? »

Dans nos travaux au Medef, on avait commencé par les interactions travail et vie privée. Puis on s'est dit, si l'on veut mettre l'homme au centre, si l'on prend en compte les interactions travail et vie privée et que l'on ne fait que cela où cela va nous mener ?

Et, avec le même groupe, on a commencé à réfléchir aux nouvelles conditions de la performance collective et justement il en est sorti ce que je viens de vous dire sur la nécessité de rechercher comment permettre aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes.

**Laurent Grégoire :** Un bref commentaire et puis une question, plutôt une suggestion à l'AES.

J'ai apprécié, Jean-Eudes, que tu dises d'emblée que la bienveillance nécessite de la vérité et que tu fasses le lien entre la vérité et deux éléments anthropologiques que sont l'unité du corps et de l'esprit, je préfère dire du corps et du cœur, et l'importance des relations ou interactions entre les personnes.

Je voulais indiquer que ces deux éléments, parmi d'autres, se retrouvent dans la *démarche systémique* dont le pape François se fait le promoteur dans l'encyclique *Laudate Si'*. Cette approche, que j'ai enseignée une dizaine d'années, est difficile à appréhender pour des Français car elle s'oppose à l'approche cartésienne. Je suis également frappé qu'elle soit si peu connue dans les milieux catholiques ; parmi les rares théologiens qui l'ont pratiquée, on peut cependant citer le Père Xavier Thévenot auquel, Jean-Eudes, tu t'es référé. Si je puis me permettre, je suggérerais qu'un prochain cycle de l'AES puisse être consacré à cette approche systémique.

**Antoine Renard :** Merci aussi d'avoir rapproché ces beaux mots de bienveillance et de vérité, ce besoin de grandir en humanité et cette idée de croissance.

Ma question est toute simple : est-ce que on a identifié des critères, des conditions pour que la bienveillance soit une spirale vertueuse ? À l'opposé, par exemple, de la naïveté. C'est pourtant un joli mot aussi, comme l'avait dit Paul Guth, qui vient de *nativus*, comme au temps de la naissance. Vous avez d'ailleurs évoqué la vie prénatale. Alors, y a-t-il des critères pour que la bienveillance soit une spirale vertueuse ?

**Jean-Eudes Tesson :** Il n'y a pas de critère. La bienveillance exercée pleinement, en vérité, dans l'altérité est forcément une spirale vertueuse. Pour moi, le critère, c'est cela. Est-ce quand je cherche à être bienveillant dans la relation aux autres, quand je suppose que je suis bienveillant, est-ce que je suis vraiment en vérité ? Est-ce que je ne cherche pas, à aucun moment, à utiliser l'autre, mettre la main sur lui ? Mettre la main sur lui, ce n'est pas forcément le posséder, c'est simplement, quelques secondes peut-être, l'utiliser dans mon intérêt, c'est-à-dire oublier que c'est une personne comme moi. L'abandon, c'est un mot qui est assez fort. C'est à la fois de se décentrer de soi, c'est aussi lâcher prise, c'est s'accepter soi-même. Pour lâcher prise il faut s'accepter soi-même. Ce ne sont pas des critères absolus. Derrière ta question, il pourrait y avoir de la fausse bienveillance

parce que c'est cela qui peut être trompeur et qui ne conduit pas à une spirale vertueuse.

**Antoine Renard :** Au fond, derrière ma question, il y a la réaction de l'autre. Comment éviter le piège que la bienveillance soit mal accueillie et que donc elle cesse d'être contagieuse. Et comment faire précisément pour que, devenant contagieuse, elle puisse être une spirale vertueuse ? C'est évidemment le lien avec le bien commun.

**Jean-Eudes Tesson :** Exactement et c'est par cela que j'ai commencé. Cela peut être présomptueux de dire ce qu'est le bien de l'autre.

J'ai une expérience un peu difficile. Il y a une vingtaine d'années j'avais lancé, aux Sables-d'Olonne, un accompagnement de jeunes qui cherchaient du travail, avec un système de parrainage par des chefs d'entreprise.

Je me souviens avoir accompagné un jeune qui devait avoir 17 ans, qui avait eu une enfance extrêmement difficile. Il a beaucoup souffert, il a été maltraité. Et puis il s'est trouvé un don qui était la soudure. Il était en formation pour devenir soudeur et il cherchait un boulot. Soudeur, on en recherche beaucoup, et a priori ce n'était pas très compliqué de trouver un emploi, sauf que c'était un jeune qui avait souffert et qui n'était pas capable d'aller chercher du travail. Je lui ai proposé d'être accueilli dans l'entreprise à côté de mon bureau, dirigée par un ami qui construit des bateaux en alu. Cet ami me dit : Je l'accueille comme stagiaire comme cela il va rentrer dans le monde du travail, il va s'insérer et tout ira bien. J'étais Zorro, j'avais trouvé une solution pour ce jeune garçon. Il est venu une fois, ils étaient conquis dans l'entreprise ! Mais cela a été la dernière fois qu'il est venu. Il y avait une pathologie sans doute, il ne pouvait pas accepter d'être heureux ou de réussir. Toute sa vie, il avait connu des échecs et c'était comme une fatalité, c'était impossible pour lui de réussir et il n'est pas allé au deuxième rendez-vous. J'ai voulu faire le bien de quelqu'un et je me suis planté. C'était autre chose dont il avait besoin, ce garçon.

Alors justement essayer de comprendre ce qui est bien pour l'autre, si on veut vraiment l'aider, être bienveillant avec lui, c'est se mettre à son écoute.

Cette écoute de l'autre, ce n'est pas l'écouter raconter son histoire, c'est justement par cette empathie lui permettre d'exprimer ce qu'il ressent, ce dont il a besoin. Ce qui est bon pour lui c'est peut-être ce dont il a vraiment besoin, pas forcément le besoin qu'il exprime mais le besoin qu'il a au fond de lui-même, c'est l'accompagner, le rejoindre, descendre de ma tour pour aller sur la tour de l'autre : cela peut être aussi le critère.

**Jean-Marie Schmitz :** Les principes que vous avez évoqués, les attitudes, les comportements excellents, qu'est-ce que le chef d'entreprise que vous êtes a fait et continue de faire pour qu'ils imprègnent l'être concret de votre entreprise, pour qu'ils imprègnent son mode de fonctionnement et la vie de tous les jours ?

**Jean-Eudes Tesson :** Je vais vous raconter une petite anecdote. Il y a un peu plus d'un an, j'ai été appelé par un chef d'entreprise qui venait de vendre son affaire qui m'a dit : « je suis tombé sur une de vos vidéos sur le site des EDC, j'avais envie de vous contacter parce que je suis évangéliste et je voudrais être aumônier d'entreprise. En fait, je suis proche de la frontière suisse et en Suisse il y a des aumôniers d'entreprise comme il y a des aumôniers d'hôpitaux, de prison. Et j'aimerais bien parler avec vous de ce projet. Comment je peux commencer ? Qui puis-je contacter ? » En fait il était proche d'une association suisse d'aumôniers, qui s'appellent désormais des *care-managers*. J'allais justement à un séminaire de la société de PAE où l'on devait parler de l'avenir et c'est comme cela que le mot "*care-managment*" est venu en s'inspirant de ce qui se fait dans des entreprises suisses avec des *care-manager*.

Mais en fait, il y a une entreprise en France que je connais bien, qui est Fleury-Michon, qui a un *care-manager* c'est-à-dire une personne salariée de Fleury-Michon dont la seule mission est d'être auprès des salariés qui en ont besoin. Cela va assez loin jusqu'à de

l'accompagnement de fin de vie, pour manifester une présence de l'entreprise durant la fin de vie des salariés ou retraités. C'est une personne qui écoute et qui apporte parfois une aide administrative ou matérielle.

Et j'ai réalisé que, dans une de mes entreprises, il y a une salariée qui est responsable des relations sociales mais qu'on a embauchée pour cela. Et je ne lui avais pas donné de nom mais en fait elle est *care-manager*.

C'est une entreprise de 250 salariés à Bordeaux. Cette *care-manager*, c'est une de mes filles... Elle joue ce rôle tout en étant ma fille ce qui paraît difficile à comprendre parce que les salariés viennent lui parler de leurs problèmes personnels, une femme battue qui vient lui raconter ce qu'elle vit, etc.

En fait c'est un peu dans l'esprit de ce qu'on veut faire chez PAE-France. Nous proposons des offres de service pour accompagner les salariés dans l'entreprise.

Mais ma fille, Pauline, elle est dans l'entreprise. Elle ne fait pas tout à fait que cela mais c'est 60 % de son temps. Elle connaît tous les salariés et ils viennent spontanément vers elle et elle les écoute, je pense, avec bienveillance, au point que notre délégué CGT, à un conseil d'administration, nous a dit : « En fait le climat social, c'est super parce qu'il y a "avant Pauline" et "après Pauline" ».

Donc cela marche. Et les résultats de l'entreprise se sont améliorés de façon considérable !

Pour moi, il y a moyen d'agir de cette façon-là. Le risque, c'est d'être intrusif dans la vie des gens. Mais prendre en compte les interactions travail et vie privée, ce n'est pas prendre en charge, c'est bien prendre en compte. C'est-à-dire au lieu d'affirmer par exemple : « Tel salarié, vraiment, il est mauvais », c'est considérer que non, il n'est pas mauvais. Il est peut-être mauvais en ce moment parce que sa femme l'a quitté ou parce qu'il a un problème avec un ado.

Prendre en compte, c'est se dire : finalement la personne, elle ne donne pas le meilleur d'elle-même en ce moment mais c'est peut-

être pour des raisons étrangères à ce qui se passe dans l'entreprise. Mais c'est très compliqué. Je ne dis pas qu'il suffit de mettre en place un dispositif pour que cela fonctionne. Il faut d'abord que les salariés viennent, qu'ils aient confiance pour solliciter l'entreprise.

**Catherine Berdonneau :** Je viens du monde de l'enseignement, de la formation des enseignants. Autant dire que "émulation", cela fait belle lurette que ce mot n'a plus cours chez nous. Depuis au moins trente ans rien qui s'apparente à "bienveillance" dans les programmes des classes maternelles et élémentaires, alors que ce terme figure à plusieurs reprises tant dans le programme de maternelle en vigueur depuis la rentrée 2015 que dans les programmes des cycles 2 et 3 applicables à compter de la rentrée prochaine. Que peut-on voir comme garde-fou pour éviter une dérive ou un dévoiement de "bienveillance" vers "assistanat", risque qui se traduit par une certaine anxiété chez certains collègues ?

**Jean-Eudes Tesson :** Oui, si on confond la bienveillance avec la gentillesse. Ce que vous décrivez, cela va au-delà de la gentillesse. C'est un peu ce que je disais tout à l'heure "prendre en compte", ce n'est pas "prendre en charge" sinon on n'est plus chaste !

C'est toujours cette question de la distance et de la bulle. Prendre en charge, c'est rentrer dans la bulle de l'autre pour être parfois à la manœuvre à sa place alors que prendre en compte c'est regarder l'autre avec suffisamment de distance pour le voir dans toutes ses dimensions. Si l'on est dans la bulle on ne voit plus qu'une partie de la personne. Si on reste à bonne distance on se donne un peu plus de chance d'appréhender qui elle est, ce dont elle a besoin et c'est peut-être la barrière contre l'assistanat. Mais c'est l'assistanat qui est à la mode plutôt, ce n'est pas la bienveillance en fait.

**Le Président :** Je voulais d'abord remercier pour cette suggestion de nouveau thème à approfondir. Ayant moi-même dirigé une thèse en économie du travail fondée sur l'approche systémique, je ne peux que recevoir avec beaucoup d'intérêt la suggestion

de revenir sur cette approche formulée à l'occasion d'une intervention précédente.

Ma question ne porte sans doute pas directement sur le sujet de ce soir, mais elle pourrait nous donner l'idée d'un autre thème de réflexion, et j'aimerais avoir votre commentaire à ce sujet aussi. J'ai relevé que, parlant des associations, vous aviez dit qu'elles étaient en difficulté financière parce que les subventions baissaient. J'ai été surpris qu'on évoque d'abord la subvention s'agissant des ressources des associations plutôt que le don ou la générosité. Ce n'est pas un reproche mais je trouve curieux le réflexe qui consiste à accuser le manque de subventions avant de s'interroger sur les raisons qui font qu'il y a moins de générosité ; je voulais simplement faire part de mon étonnement et vous remercie de bien vouloir réagir sur ce point.

**Jean-Eudes Tesson :** Ce qui est clair c'est qu'on était dans un système associatif très subventionné. La réalité, c'est que cela a baissé. Cela ne veut pas dire qu'il n'y avait pas de générosité publique, qu'il n'y avait pas de dons mais cela veut dire simplement que face à la baisse des subventions, les associations – c'était le cas du CLER – doivent diversifier leurs ressources. Et la diversification des ressources c'est par exemple vendre des prestations ou encore faire appel à la générosité. Mais pour pouvoir faire appel à la générosité il faut avoir quelque chose à proposer. Et ce n'est pas simple. Cela veut dire que l'association doit avoir un vrai projet associatif parce que sinon, c'est trop facile ! La confiance, cela se mérite et là aussi il faut être en vérité. C'est dire : « Je sollicite votre argent mais pour faire *cela* ». Et il faut avoir un vrai projet, avec un budget, des actions, un plan d'action, etc. pour pouvoir convaincre.

*Séance du 18 février 2016*