



COMPRENDRE L'INVISIBLE POUR MANAGER AUTREMENT

Manager, c'est aimer

INTERVIEW DE DOMINIQUE PON

Directeur général de La Poste Santé & Autonomie

C'est par un heureux concours de circonstances que j'ai entendu parler de Dominique. Avant de le contacter, j'ai regardé son TEDx qui m'a beaucoup interpellée. Notre première visio m'a permis de comprendre que j'avais, en face de moi, une personne un brin excentrique mais surtout dotée d'une grande humanité. Avant d'accepter de participer à ce livre, Dominique voulait ressentir à quel point ma démarche était authentique et dans quelle mesure j'incarnais mon propos. Une fois sa confiance accordée, nous nous sommes lancés dans un riche échange où il nous fait part de ce qui l'anime au plus profond, à savoir aimer. Et de la manière dont il le vit au quotidien dans son management.

Vous êtes DG de la Poste Santé et Autonomie. Qu'est-ce qui se cache derrière ce titre ?

La Poste, qui distribue du courrier depuis six siècles, voit, en une décennie et avec l'arrivée du numérique, disparaître son cœur de métier. Donc, le groupe se diversifie et un de ses champs de diversification se fait dans le domaine de la santé et du bien vieillir.

Ça fait un an et demi que j'occupe ce poste et comme on vient du domicile et de la proximité, je suis en charge de développer des services à la personne autour du vieillissement de la population. Et puis, on a un volet très high-tech autour du numérique en santé.

Catherine Cianci – CONSULTANTE EN COMMUNICATION

+ 32 (0) 479 42 10 36 – catherine@catherinecianci.com – www.catherinecianci.com

Vous avez eu d'autres vies professionnelles et nous aurons l'occasion d'y revenir. Mais pour l'heure, pourriez-vous nous expliquer ce qu'est, pour vous, l'amour dans le management ?

Le point de départ, c'est que très jeune, j'avais besoin de me dire que ma vie professionnelle ne serait pas différente de ma vie personnelle. Je ne voulais pas changer de posture et je souhaitais être la même personne avec ma femme, mes enfants, mes amis, mes collègues, mes chefs et mes clients.

Je me sens heureux et libre quand je suis aimant. Depuis que je suis enfant, dans mon fort intérieur, je ne peux pas m'empêcher d'aimer. Et il n'y avait aucune raison que je me restreigne dans le monde professionnel. Et franchement, j'y ai aimé des centaines, peut-être des milliers de gens.

Donc, ma première définition de l'amour, c'est que je serais prêt à donner toutes mes forces, toute mon énergie et tout mon temps pour une personne qui a besoin de moi. Dans mon travail comme dans ma vie personnelle.

La définition un peu plus intello, qui est une sorte de repère pour moi, c'est une vision lacanienne de l'amour. Et Lacan disait qu'aimer, c'est donner ce qu'on n'a pas à quelqu'un qui n'en veut pas. Le jour où j'ai compris que quand on est manager, toute la journée, on donne des trucs qu'on n'a pas à des gens qui n'en veulent pas, ça a percuté dans mon cerveau. A partir de là, je me suis dit que ma place dans le monde professionnel, ça serait d'être un manager qui remplace, dans sa tête, le mot manager par le mot aimer. Tous les managers vous diront que ça marche super bien. Et donc, devant vos yeux éblouis, Catherine, je viens de démontrer que manager et aimer, c'est la même chose. Et que le management, c'est l'amour.

Et quand on réfléchit au-delà de la boutade, le dispositif de langage que je préfère, c'est le faux second degré. C'est-à-dire de faire semblant que c'est du second degré alors que c'est du premier degré. Et donc, pour moi, si on remplace le mot manager par le mot aimer, ça change les organisations. Imaginez un conseil de bienveillance, un président amoureux général, une bien-aimée des ressources humaines ou un amant administratif et financier.

Pourriez-vous nous donner des exemples de comment vous avez aimé en tant que manager ?

Quand j'ai pris la direction générale de la Clinique Pasteur à Toulouse que j'ai ensuite dirigée pendant une douzaine d'années, je disais aux professionnels que je les aimais. Parce que je les admirais et qu'ils étaient un peu mes héros. Evidemment, quand vous arrivez dans une organisation avec une attitude comme ça en tant que DG, les gens vous disent qu'ils n'en ont rien à cirer de votre amour. Ils préfèrent de l'argent. Et je leur ai dit que ma façon de les aimer, c'était de trouver des solutions pour qu'ils aient de l'argent. Et c'est ce que j'ai fait en changeant les modèles économiques et en demandant aux actionnaires de la clinique de renoncer à une partie de leurs dividendes pour verser un treizième mois aux salariés.

J'ai fait beaucoup de « *vis ma vie* ». Je passais la brosse avec les femmes de ménage, je lavais les patients avec les aides-soignants. J'étais à leur contact de façon permanente parce profondément, j'étais attaché à eux. Et de semaine en semaine, de mois en mois, d'année en année, les gens savent que je suis sincère. Et à partir de là, ils sentent que je les aime vraiment. Pendant la période Covid, j'étais méga stressé pour mes soignants, j'étais, tous les jours, avec eux sur le terrain.

Dans quelle mesure avez-vous été confronté à des résistances de la part de vos collaborateurs ?

La grande majorité des organisations au travail sont basées sur la violence et sur la défiance. Pour résister, on se met dans une posture un peu défensive. Et donc quand vous arrivez avec un discours de libération, le premier réflexe c'est la résistance. Mais de jour en jour et de mois en mois, quand les gens sentent que c'est incarné avec sincérité, quelque chose se débloque.

Sincèrement, je pense que, chez moi, c'est une forme de névrose. Je me soigne en aimant les gens. Ils sentent que c'est sincère et peut-être même un peu maladif. Et donc forcément, ils se disent qu'ils vont m'aider. Je ne dis pas que ça marche, je dis que c'est ça qui me fait du bien à moi.

Vous avez utilisé, à plusieurs reprises, le mot sincérité. Pourriez-vous développer davantage ?

Pour aller un cran plus loin dans mon esprit, la sincérité n'est valide ou validée que si vous êtes allé chercher ce qui est sombre en vous et ce qui vous pousse à agir comme ça. Si on se raconte l'histoire qu'on fait les choses uniquement par bienveillance ou pour aider les autres, on est faux.

Moi, par exemple, je pense qu'aimer c'est une façon de soigner mes angoisses existentielles liées à la mort. Une fois que c'est clair, je regarde ma propre sincérité avec humilité parce que je sais que c'est fait pour me protéger. A partir de là, on a un rapport équilibré avec les gens parce qu'on n'est pas dans une position de sachant ou de coup d'avance. Dans la mesure où mon rôle, c'est d'avoir une influence dans les organisations professionnelles, le minimum, c'est l'honnêteté intellectuelle vis-à-vis de moi-même et des fragilités qui me poussent à être comme ça.

Que diriez-vous à un manager qui serait dubitatif quant à la nécessité d'explorer ses ombres ?

Il y a un réalisateur de films que j'adore et qui est David Lynch. Il a beaucoup travaillé sur l'inconscient. Et il dit un truc super simple : quand on nage en surface, on n'attrape que des petits poissons. Mais si on a le courage, la témérité ou l'inconscience d'aller nager en eau profonde ; là où il fait froid, noir et où ça fait peur, on a une chance d'attraper un gros poisson. Et si les poissons des profondeurs sont beaucoup plus effrayants ou étranges, ils sont aussi beaucoup plus intéressants.

J'ai l'intuition que quand on attrape un gros poisson - ou plusieurs – ça remplit la vie et les choses se dénouent d'elles-mêmes dans notre posture au travail. Donc, ma vision du sujet, c'est que 99,99% du monde du management nage en surface. Et j'ai la sensation que tant qu'on n'abordera pas le fond, on continuera à faire de la dialectique de surface sur ces sujets. Le fond, c'est de chercher son humanité le plus loin possible. Et ce n'est pas un truc de confort.

Du coup, comment peut-on plonger dans son humanité ?

Je n'ai aucune recette de cuisine et je trouve que donner des règles ou des méthodes là-dessus, ça tue la magie. La seule chose qu'on puisse faire de façon honnête, c'est témoigner de son expérience sans être prosélyte. Et donc moi, j'ai connu la terreur existentielle quand j'avais moins de dix ans. Et mon angoisse, au-delà même de la mort, c'est qu'il n'y ait rien du tout, c'est l'angoisse du néant, profondément. C'est ce que je raconte dans mon TEDx en faisant croire que c'est du second degré. J'ai été plongé en eau profonde par mes pensées. Et cette angoisse existentielle, il a fallu que je m'en dépatouille. En me disant : *tu es vivant, qu'est-ce que tu peux faire maintenant ?*

Cette expérience là, ce n'est pas un conseil que je peux donner à quelqu'un. Mais en tout cas, c'est d'avoir conscience qu'à minima, ne jamais aller en eau profonde ne nous donnera pas suffisamment de profondeur pour avoir le droit d'avoir une influence dans les organisations. Je pense que si un manager n'a pas fait ce travail-là, il devrait presque être blacklisté.

Vous avez occupé des postes de directeur général dans différents secteurs. Y-a-t-il eu des différences dans la manière dont vous avez déployé votre management basé sur l'amour ?

J'ai eu quatre périodes dans ma vie professionnelle. La première dans l'industrie, dans le domaine de la lutte antiterroriste. J'ai commencé comme n'importe quel ingénieur et très vite, je suis devenu manager à une échelle internationale. Puis, j'ai eu besoin d'une dimension plus sociale et j'ai quitté un poste de directeur général pour aller dans le monde de la santé, en repartant en bas de l'échelle. Je finis toujours manager, même sans le demander. Parce que j'imagine que comme ma nature, c'est d'avoir de l'influence, il faut que j'en fasse quelque chose d'éthique. Ensuite, j'ai été appelé par le gouvernement pour piloter une politique publique et j'ai été responsable, pendant quatre ans, du numérique en santé en France. Et depuis un an et demi, j'ai été appelé par le groupe La Poste pour créer un nouveau pôle dans le monde de la santé et de l'autonomie.

Dans tous mes postes, il y avait une dimension sociale et sociétale importante. Le deuxième point, c'est que je me suis rendu compte que j'adorais les causes perdues. Ça me donne un supplément d'énergie et un supplément d'âme. Et chaque fois, je fais la même chose. Je ne me prends pas la tête sur le fait d'avoir un impact sur tout le monde ou de changer les esprits. Je suis le plus engagé et le plus sincère possible avec chaque personne que je croise et que j'aime. Je me suis aperçu, de façon empirique, que c'est contaminant et que les gens m'aident à construire les organisations et à faire bouger les choses. Je n'ai pas d'autre méthode et dans tous les secteurs, j'ai fait comme ça.

Bien sûr que ce n'est pas la même histoire qui se passe chaque fois mais c'est globalement la même trame de scénario. Quand vous sentez que vous aimez quelqu'un ou que quelqu'un vous aime, vous êtes, tout simplement, heureux. De la même façon que la défiance dans les organisations contamine, la confiance contamine aussi. Je ne sais pas si je peux dire que ça marche mais en tout cas, il s'est toujours passé des choses. Par contre, quand je pense que c'est beau et que c'est humain, je ne lâche jamais l'affaire. Dans ces cas-là, j'ai un côté très guerrier, un peu comme si j'étais un chevalier.

Qu'est-ce que le management par l'amour peut apporter comme résultat en entreprise ?

Je suis hyper mal à l'aise chaque fois qu'on me pose cette question. C'est comme si on devait justifier par des résultats qu'une posture aimante a du sens dans l'entreprise. Comme si avec votre mari, vos enfants ou vos proches, il fallait mesurer ce que ça apporte de s'aimer. Ou quels seraient les KPI ou le ROI de l'amour. J'essaie toujours de m'échapper de ça et de ne pas être celui qui analyse le résultat de ce que j'ai été.

Si je vous dis que la clinique Pasteur que j'ai dirigée pendant douze ans est devenue la première clinique de France. Si je vous dis que la politique nationale du numérique en santé n'a jamais autant avancé en trente ans que depuis qu'on y était. Ça sera perçu comme une justification de ma posture alors que ça n'a rien à voir. D'autres modèles auraient marché aussi.

La seule chose que je peux dire c'est que tous les gens que j'ai croisés dans le monde professionnel, je continue de les aimer. Et je pense que pour une grande majorité, notre histoire commune a compté.

Pour conclure cette interview, pourriez-vous nous donner votre perception de l'invisible ?

C'est un mot que je n'utilise pas du tout. Et puisque j'ai une sorte d'hyper-conscience du néant, je suis persuadé qu'il n'y a rien d'autre et qu'il n'y a pas d'intention supranaturelle. Dans ma représentation, je l'accroche plutôt à la notion de beauté. Je trouve magnifique et dérisoire que nous soyons des êtres humains qui, comme des bulles de champagne, viennent du néant et finissent dans l'atmosphère.

Et donc être un humain, c'est quelque chose qu'on ne peut pas réduire à une description. Et j'aurais tendance à dire que factueliser ou objectiver la relation humaine, dans le monde du travail ou dans la vie personnelle, la réduit et lui fait perdre de sa beauté. A partir de là, on enlève ce que vous appelez l'invisible. Et donc pour le préserver, il faut préserver la beauté de ce qu'est d'être un humain. Plus on acceptera que cette part d'inexpliqué est belle, plus on reviendra à quelque chose de très humain.