

DE FR

[Contact](#) [Login](#) [Abo](#) [Shop](#) [Panier](#)

HR Today

Know-how for tomorrow

[!\[\]\(d66ff64371a51729ac8c1cdaa685ba6f_img.jpg\)](#) [!\[\]\(0f31ebba7abcd47777e178db26f29705_img.jpg\)](#) [!\[\]\(63ea948177b1bcc486b2b76d20d5fb69_img.jpg\)](#) [!\[\]\(886f7dced1265a6d438eca0881817b40_img.jpg\)](#) [NEWSLETTER](#)[RUBRIQUES ▼](#)[JOBS ▼](#)[TRAJECTOIRES](#)[BLOG](#)[ACADEMY](#)[TV](#)[AGENDA](#)[PLUS ▼](#)

TALENT MANAGEMENT • BEST PRACTICES • LEADERSHIP & MANAGEMENT

Portrait

L'instigateur

Entrepreneur, investisseur et passionné de formation exécutive, Raphaël H Cohen vient de publier un ouvrage sur les leviers de l'engagement. Il y voit une opportunité pour la fonction RH de se repositionner.

de **Marc Benninger** • 30.01.2020

[!\[\]\(5a351309c3b87e4420622c1f0e57efc0_img.jpg\)](#) [!\[\]\(109f62b74df51103529c262619933f25_img.jpg\)](#) [!\[\]\(4d14b1b787ec9dd7ebdfa2a60f58688e_img.jpg\)](#) [!\[\]\(6db7b173d29de84b9bc04eedb0173d7b_img.jpg\)](#) [!\[\]\(44349a1ee358d8e2a53ae7520eb8dd4b_img.jpg\)](#) [!\[\]\(54ad58e54311145aa348e7c79a2e4078_img.jpg\)](#)



Au fil des ans, il est devenu une figure incontournable de la communauté RH de Suisse romande. Prophète du leadership équilibré, spécialiste de l'intrapreneuriat et chroniqueur régulier de la presse économique (dont HR Today), Raphaël H Cohen a plusieurs cordes à son arc. Entrepreneur dans l'âme, investisseur et très actif dans la formation exécutive, il est aussi à l'origine du MicroMBA, un format allégé du DAS en Entrepreneurial Leadership de l'Université de Genève, qu'il anime dans plusieurs institutions (dont Nestlé, la BGV, le CHUV et Romandie Formation). Passionné par le leadership, il vient de publier un livre (1) qui détaille les leviers de l'engagement. C'est sa bible à lui. Le texte fondateur d'un vaste programme qui devrait permettre aux entreprises privées et publiques d'instaurer un cadre bienveillant et équitable dans leurs temples. Une religion qu'il souhaite diffuser à travers le monde, en commençant par Genève où il nous accueille un mercredi glacé de décembre, juste avant les Fêtes de Noël.

Chief Engagement Officer

En recevant HR Today dans son domicile familial de la commune de Conches, il souhaite adresser un message fort aux RH. D'emblée, il s'emballe: «Depuis une dizaine d'années, la fonction RH est descendue d'un rôle stratégique à un rôle de chef du personnel glorifié. En empoignant le problème sous l'angle de l'engagement, ils ont là une belle occasion pour se repositionner!» Dans son livre, il critique le concept de «ressource»: «Cette vision du travail où il est question de louer une force de travail comme on loue une machine est aliénante.» Dans un article récent publié en ligne (2), il propose de renommer la fonction par Chief Engagement Officer, qu'il abrège CEngO (CEO étant déjà pris). Il poursuit: «Une ressource n'a pas d'émotion et peut être remplacée sans état d'âme. Les RH d'aujourd'hui ne sont pas au clair sur leur finalité. Quand je leur demande leur raison d'être, ils me répondent généralement: mettre les bonnes personnes au bon endroit. J'appelle ça du staffing! Pour vraiment être respectés, tant par les collaborateurs que par la direction, ils devraient mettre en place et faire respecter les conditions cadres qui favorisent l'engagement. Car un engagement plus élevé signifie plus de performance. Comme gardiens du temple de l'engagement et en rappelant aux managers l'impact de leurs décisions sur le niveau d'engagement, les RH auront ainsi un vrai pouvoir!» Le voilà donc instigateur.

Pas de recettes passe-partout

Le problème n'est pourtant pas simple. Car l'engagement est une affaire complexe. Ici, pas de miracle, ni de dix commandements. Dans son livre, Raphaël H Cohen énumère pas moins de 54 bonnes pratiques. Il dit: «J'ai vu des managers avec un style très directif obtenir énormément d'engagement. L'inverse est aussi vrai. Il n'y a pas de recette passe-partout. Chacun doit trouver son propre cocktail. La seule chose qui compte est le résultat. Le taux d'engagement se mesure. Je propose de commencer par là et d'opérer le diagnostic après.» (A signaler que Raphaël H Cohen a lancé un site internet gratuit pour mesurer l'engagement des équipes, www.eazymirror.com).

Le leadership est un des leviers cardinaux de l'engagement. Selon une étude, 65% des employés préféreraient changer de chef plutôt que d'être augmentés. Sur ce verset, sa position est claire: «Tout le monde n'est pas fait pour être un leader. Cela s'apprend, mais sans les bonnes prédispositions ce sera impossible.» Les bonnes prédispositions? «Aimer les gens et aimer que les autres réussissent. Le rôle du cadre est de donner l'envie, les moyens de réussir.» Lui-même avoue avoir dû apprendre. «Au début de ma carrière, j'avais tendance à oublier que les gens ont des émotions. J'ai aussi commis l'erreur de projeter sur les autres ma vision du monde. J'ai donc dû développer mon intelligence émotionnelle.» Il suit des formations avec Daniel Goleman (auteur du bestseller L'intelligence émotionnelle, 2003) et John Grinder (fondateur de la PNL). Résultat: Raphaël H Cohen essaie aujourd'hui de se mettre dans la peau de la personne en face de lui. «Cela demande une réelle attention à l'autre», confie celui qui pratique la méditation depuis 44 ans.

Arbitrer et sanctionner

Au-delà du leadership, il insiste sur le cadre bienveillant et équitable à mettre en place. C'est peut-être même sa marque de fabrique. Clarifier les règles de gouvernance, arbitrer et sanctionner celles et ceux qui franchissent la ligne rouge. «Ces règles de vie commune doivent être discutées et décidées collectivement. C'est un exercice exigeant et je conseille d'être accompagné par un expert neutre», détaille-t-il. Parmi ces règles, il cite le droit à l'erreur et à l'échec; l'intérêt collectif qui prime sur l'intérêt individuel; que personne ne bénéficie de passe-droit ou encore «pas de sanction pour ceux qui disent la vérité ou qui rapportent des situations qui posent problème.»

Il conseille ensuite de mettre en place un dispositif de justice interne. Afin de protéger l'équipe des comportements toxiques. Les arbitres désignés auront le pouvoir de trancher. Pour assurer la sécurité psychologique de chacun, le collectif devra aussi clarifier comment ces arbitres vont prendre leur décision (seuls, à la majorité, à l'unanimité) et prévoir des voies de recours. Raphaël H Cohen se réfère ici à L'art de la guerre de Sun Tzu. Il apprécie chez ce général chinois du VI^{ème} siècle avant Jésus-Christ le concept de sévérité. Qu'il traduit par une tolérance zéro envers les «sales cons», référence à une autre de ses lectures de chevet (Objectif Zéro-sale-con de Robert Sutton, 2012). Il dit: «Les gens souffrent énormément du manque d'équité, des abus de pouvoir et des favoritismes. On confond

souvent bienveillance et gentillesse. La bienveillance c'est de faire des choses pour le bien de l'autre, mais qui ne vont pas nécessairement lui faire plaisir sur le moment.»

Ce cadre et ces règles semblent bien rigides à l'heure des entreprises libérées? «L'entreprise libérée peut fonctionner si elle a été créée sur ce modèle. Mais il est rarissime que des entreprises traditionnelles réussissent ce virage.» Pour lui, la libération devrait commencer par les relations interpersonnelles, sans inclure la prise de décision. Il s'explique: «Toute entreprise a besoin d'un cadre clair. Aujourd'hui, les choses sont assez bien réglées pour ce qui touche à la prise de décision et à la structure. En revanche, la direction peut donner plus d'autonomie dans les relations interpersonnelles. Car le fonctionnement harmonieux de l'équipe est indispensable pour réussir la stratégie. Le rôle du cadre est de favoriser ces interactions. D'où l'importance que j'accorde au système dans lequel les collaborateurs évoluent et à leur implication dans la définition des règles qui les concernent.»

Du collège Calvin à Walt Disney

Lui est né en Egypte dans un cadre plutôt traditionnel. Son père est actif dans le commerce international de vêtements. «Il m'a appris le sens de l'humour, le sens du business et le fonctionnement humain.» Sa mère s'occupe des enfants: «Elle m'a appris à regarder les choses avec lucidité, à tout remettre en question.» Arrivé à Genève à l'âge de 4 ans, Raphaël H Cohen s'y installe pour de bon. Après une maturité scientifique au collège Calvin («Je voulais devenir biologiste»), il opte pour les sciences commerciales à l'Université de Genève. Pendant ses études, il travaille avec le paternel dans l'entreprise familiale Getratex SA. Ses études terminées, il coupe le cordon et crée une sous-entreprise avec un ami, et obtient la licence suisse pour les vêtements Walt Disney. Travailleur et doué en affaires, il fait fortune et revend ses activités textiles quelques années plus tard. Pendant ce temps, il effectue son doctorat "clandestinement" pour éviter de se brouiller avec le paternel. Il devient aussi investisseur et met de l'argent dans un parc d'attraction en Israël et plusieurs start-ups (éditeur de logiciels, construction, dérivés financiers). Il siège aussi pendant 27 ans au conseil d'administration de la filiale suisse de la banque israélienne Hapoalim. En 2000, arrivé au firmament de sa trajectoire d'homme d'affaires, il accepte une demande de l'EPFL et crée le premier cours d'entrepreneuriat du pays. Il se découvre une passion pour l'enseignement. De fil en aiguille, il monte plusieurs projets avec l'Université de Genève, écrit des livres et se positionne comme le consultant-formateur incontournable de la place. Sur la couverture de son dernier livre, il résume sa mission en trois points: entraîner, inspirer et réussir ensemble.

(1) Raphaël H Cohen: Les leviers de l'engagement, éd. Eyrolles, 2019, 214 pages

(2) Harvard Business Review France, version en ligne:

www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/12/28885lengagement-des-collabo... de-pouvoir-des-rh/

Bio express

1953 Naissance au Caire

1975 Lance son premier business (mode) en sortant de l'université

1982 Doctorat en Sciences économiques à l'Université de Genève

2000 Lance le premier cours d'entrepreneuriat à l'EPFL

2003 Crée le 1er MicroMBA aux HUG

LAISSER UN COMMENTAIRE

0 COMMENTAIRES



Texte: [Marc Benninger](#)

Marc Benninger est le rédacteur en chef de la version française de HR Today depuis 2006.

Davantage d'articles de [Marc Benninger](#)

CES ARTICLES POURRAIENT VOUS INTÉRESSER

Chronique

Découpler rémunération et responsabilité managériale

Il existe trois sortes de cadres: d'abord les experts qui savent faire. Ensuite les managers qui, eux, savent faire faire. Enfin les leaders qui donnent envie de faire, autrement dit qui sont source d...