

«J'apprends aux gens à être agiles, capables d'identifier des opportunités professionnelles, de les analyser à travers 11 questions clés, de les vendre et de les exploiter»

FORUM DES 100

Les portraits de la dernière page du «Temps» sont consacrés aux personnalités distinguées dans le cadre de l'édition 2020 du Forum des 100.

Date et lieu de l'événement
Jeudi 30 avril 2020 à l'EPFL

Thème
Les Suisses face à l'intelligence artificielle

Informations
www.forumdes100.ch

«Si vous trouvez que le leadership équi-bienveillant coûte cher (en efforts et en temps), essayez le mauvais leadership...» Cette tournure peut-être empruntée à Abraham Lincoln constitue le 2e avertissement qui ouvre *Les Leviers de l'engagement*, le livre de management qu'a publié Raphaël Cohen à la fin de 2019 aux Editions Eyrolles. Il est très difficile d'être un «grand leader», prévient d'entrée l'entrepreneur-prof de leadership de 66 ans. Mais «la souffrance généralisée dans le monde du travail, qui est l'héritage d'un management totalement dépassé», n'est pas une fatalité, poursuit celui qui fut un des premiers à écrire en français sur le management bienveillant, il y a une petite dizaine d'années, lorsque personne n'en parlait encore. Depuis, le concept est devenu grand public, mais souvent incompris.

Congruence et cohérence

«On le confond avec une gentillesse exacerbée, alors que beaucoup estiment encore que pour gagner de l'argent, on doit écraser les gens et souffrir. Je suis convaincu du contraire», enchaîne le responsable de la formation en *entrepreneurial leadership* de l'Université de Genève. Sauf que «parler du leadership bienveillant ne passe pas bien, mais la notion d'engagement intéresse tout le monde. Donc pour obtenir de l'engagement, il est nécessaire d'être bienveillant et équitable.» C'est-à-dire de trouver un équilibre entre la recherche de performance et la nécessité d'équité et de bienveillance, afin d'obtenir l'adhésion de collaborateurs.

Et concrètement, ça donne quoi? Ça donne plus de 50 conseils pratiques contenus dans le livre que Raphaël Cohen a conçu à l'intention des dirigeants. Comme «Veillez à la congruence et à la cohérence» (No 28), «Développez votre intelligence émotionnelle» (No 31) ou «Assurez la dignité de chacun» (No 46). Dit comme ça, la banalité

semble à portée de main. Mais tout l'intérêt réside dans les déclinaisons pratiques de ces beaux principes. Et certains ont le mérite d'être autoporteurs, comme le No 48: «Faire respecter la règle du zéro sale con.»

Cette règle salutaire reprend le thème du best-seller d'un professeur de Stanford, publié en 2007. Est-il encore possible d'inventer de nouveaux concepts en matière de management? «Beaucoup de choses se recoupent, il n'existe pas une recette unique pour le leadership, répond Raphaël H. Cohen (il ajoute un H après son prénom, «car il y a trop de Raphaël Cohen dans le monde»). Etre un leader implique de prendre en compte un grand nombre de paramètres, alors que beaucoup de livres se focalisent sur quelques points ou leviers.»

Les leviers qu'il décrit et qu'il enseigne, Raphaël Cohen les a établis au fil d'un parcours commencé en 1975, lorsque à 22 ans il refuse

Leader bienveillant

RAPHAËL COHEN

La souffrance généralisée au travail n'est pas une fatalité, estime l'entrepreneur et professeur de management genevois, qui publie un livre donnant des clés pour obtenir l'engagement des collaborateurs

SÉBASTIEN RUCHE
@sebruchu



PROFIL

1953 Naissance au Caire.

1975 Refuse de reprendre l'entreprise familiale.

1977 Obtient la licence Disney et un doctorat en cachette de ses parents cinq ans plus tard.

2000 Création du premier cours d'entrepreneuriat.

2019 Publie «Les Leviers de l'engagement».

revendre cette activité, avant de reprendre le groupe familial, Getratex, et de se diversifier en rachetant ou créant des start-up. Bref, en devenant un *business angel* avant que le mot rejoigne le langage courant.

Un vocabulaire soigné

Lorsqu'il raconte sa carrière, Raphaël Cohen, par ailleurs chroniqueur des pages *Carrières du Temps*, se met en mode «une chose entraîne une autre». On y entend de la modestie et de l'opportunisme mesuré, mais jamais l'ambition démesurée souvent associée aux cadres dirigeants. Ce n'est probablement pas un hasard s'il choisit son vocabulaire avec soin, préférant toujours utiliser «être capable de» que «pouvoir». Et la distance par rapport aux choses n'est jamais oubliée par celui qui offre, sur le site de son entreprise, à côté des services de formation, la possibilité de recevoir des histoires drôles par courriel.

Son passage à l'enseignement, il y a près de vingt ans, s'est fait lorsqu'on lui a demandé s'il connaissait quelqu'un qui pouvait donner un cours à l'université sur la manière de rédiger un business plan. «J'ai proposé de le faire, vu mon expérience d'entrepreneur et de *business angel*», se souvient le Genevois. Il obtient le poste aussi grâce au doctorat qu'il a fait en cachette «en pleine période Mickey, car je pensais que mon père ne voudrait pas que je me consacre à autre chose qu'à l'entreprise».

Après plus de vingt ans à enseigner l'entrepreneuriat à l'EPFL puis à l'Université de Genève, Raphaël Cohen se définit aujourd'hui comme un spécialiste en agilité professionnelle et en «armes d'innovations massives»: «J'apprends aux gens à être agiles, c'est-à-dire être capables d'identifier des opportunités professionnelles, de les analyser à travers 11 questions clés, de les vendre et de les exploiter.» Toujours avec bienveillance. ■

de travailler dans l'usine de textile familiale après ses études de commerce. Son père lui propose alors ce que le fils enseignera plus tard sous l'appellation d'«intraprenariat» dans des multinationales comme Nestlé: créer une nouvelle activité au sein de l'entreprise.

L'«intraprise» lancée par le jeune Raphaël et un ami d'études obtient rapidement la licence de Walt Disney pour vendre des vêtements d'adultes à l'effigie de Mickey, Donald & Co. Et devient l'un des plus importants licenciés du groupe américain dans le monde, avant d'élargir sa stratégie à Tom & Jerry, Garfield ou la Panthère rose.

La raison de ce succès improbable, depuis la Suisse, est que «nous avons remis en question des choses que les autres licenciés considéraient comme la seule manière de faire. Par exemple que Disney n'était que pour les enfants et ne diffusait pas de vêtements de mode», analyse celui qui a fini par

[NICOLAS DUJAZZ POUR LE TEMPS]

FRANCESCA SERRA

De Monica Bellucci à Kylie Jenner, de Taylor Swift à Eva Longoria, en passant par Kristen Stewart la liste des célébrités avant fait leur anna-

Yvonne s'inspire souvent de l'architecture, celle du Japonais Tadao Ando pour la collection Shibui ou celle d'Eileen Gray pour une récente collaboration avec Swarovski. Intitulée Brut, elle rend hommage à la designer et architecte irlandaise

fois-ci, c'est le monde de la musique rock qui transcende la collection. «Cette campagne reflète les musiciens et les subcultures qui m'ont touchée. Je pense notamment au groupe suisse Young Gods mais aussi à Nick Cave, Patti Smith et Iggy Pop».

Un jour, une idée

Yvv. la maraue suisse