



Après un parcours d'entrepreneur et de business angel, Raphaël H Cohen se consacre aujourd'hui à la formation en entreprise.

Raphaël H Cohen

«Les collaborateurs ne sont pas des ressources humaines»

Instaurer un leadership bienveillant et responsable augmente aussi la performance de l'entreprise. Explications par le professeur genevois Raphaël H Cohen, le premier à avoir théorisé ce concept, qu'il enseigne depuis début octobre dans le cadre d'un nouveau diplôme. **Par Elisabeth Kim**

C'EST PEU DIRE QUE RAPHAËL H COHEN est un personnage aux multiples facettes. Le professeur genevois, figure de proue du nouveau diplôme sur le leadership bienveillant et équitable lancé début octobre par Romandie Formation, se décrit d'ailleurs lui-même comme un «drôle d'animal», à cheval entre le monde académique et celui de l'entreprise. Ce spécialiste de la formation exécutive, également codirecteur académique du DAS en Entrepreneurial Leadership de l'Université de Genève, est doté d'une riche expérience.

A la tête de l'entreprise Getratex, active à l'origine dans la mode, la société créée par son père a été la première à obtenir de Walt Disney les droits de vente pour les Etats-Unis des vêtements Mickey pour adultes. MGM lui a également donné l'exclusivité pour le marché américain de tous les vêtements estampillés Tom & Jerry! Par la suite, l'entrepreneur se muera en business angel – «c'était en 1989, à une époque où ce terme n'existait pas encore», précise-t-il –, investissant notamment dans des jeunes pousses du tourisme, de la construction, des logiciels ou même des dérivés financiers.

D'abord connu comme spécialiste des «armes d'innovation massive» – décrit dans son best-seller sur l'art de saisir des opportunités *Concevoir et lancer un projet* – qu'il enseigne dans des programmes de formation en entreprise, il travaille actuellement sur son prochain livre consacré, cette fois, au leadership bienveillant et équitable (LBE), concept qu'il a été le premier à théoriser dès 2012. Dans ce nouvel ouvrage qui paraîtra début 2018, cet éternel optimiste à l'humour corrosif remet

beaucoup de pendules à l'heure, tout en proposant une série d'outils opérationnels destinés aux cadres qui veulent améliorer leur satisfaction au travail en augmentant le niveau d'engagement de leurs équipes. Et, bonne nouvelle: si on ne naît pas leader bienveillant, on peut s'en approcher grâce à une série de mesures à la portée de tous.

PME Le concept de leadership bienveillant et équitable (LBE), que vous avez développé, rencontre un succès grandissant, en Suisse et à l'étranger. A quoi l'attribuez-vous?

Je dirais que c'est principalement une réponse à des modalités traditionnelles de management qui s'essouffent. Trop de personnes souffrent au travail, et ceci essentiellement pour deux raisons: le manque de bienveillance et le manque d'équité. Pourquoi? Parce que les entreprises, exposées à une concurrence devenue beaucoup plus vive, en sont venues à négliger l'humain pour privilégier la valeur actionnariale. Elles ont réduit les collaborateurs à un rôle de ressource au service de leur réussite. En assimilant l'humain à une simple ressource, cela donne implicitement la permission d'en disposer quand on n'en a plus besoin.

L'expression «Ressources Humaines» est exécration. Je ne connais personne qui a envie d'être une «ressource». L'équité et la bienveillance permettent justement de tempérer les dérives de la performance à tout prix. Succès de l'entreprise, équité et bienveillance constituent ainsi les trois piliers du leadership bienveillant et équitable.

«Il faut mettre en place dans l'entreprise un système de contre-pouvoir.»

Très cyniquement, pourquoi une entreprise remet-elle en question son mode de fonctionnement avec ses employés si ses affaires se portent bien?

Ce n'est pas parce qu'elle a du succès qu'elle ne pourrait pas en avoir encore plus... Il existe toute une série d'études qui montrent que plus les collaborateurs sont engagés, plus la performance augmente. A contrario, lorsque les employés ne se sentent pas reconnus ou qu'ils ont peur de leur supérieur hiérarchique, ils ne donnent évidemment pas le meilleur d'eux-mêmes. Le rôle des cadres est donc de maximiser le niveau d'engagement et le LBE y contribue clairement en expliquant les clés de l'engagement et en apportant des outils concrets.

A ce propos, j'aime citer le livre de Robert Sutton, *Objectif zéro sale con*. Bien sûr, il nous arrive à tous de nous comporter - occasionnellement - comme un sale con. Mais il y a malheureusement aussi des sales cons diplômés qui empoisonnent systématiquement la vie de leurs collègues. On estime ainsi à vingt-deux mois le temps qu'il faut à un employé pour se remettre d'un chef toxique, au niveau de sa santé et de sa productivité. Avec un tel chef, la baisse de productivité peut même atteindre 20%. On le voit, les coûts cachés induits peuvent être très importants et la règle du «zéro sale con» fait partie intégrante des recommandations du LBE.

Les entreprises commencent-elles à prendre la mesure du problème et à appliquer vos préceptes?

Oui, et pour plusieurs raisons. Dans un mode top-down, caractéristique des grandes structures, le délai pour prendre une décision est tel qu'elles perdent en agilité sur le terrain. La seule manière d'y remédier, c'est de décentraliser la prise de décision, mais... avec des garde-fous. Autre problème que rencontrent les entreprises: attirer les talents, en particulier ceux des générations Y et Z, pour qui il ne suffit pas d'être chef pour incarner l'autorité. Ils attendent des dirigeants un comportement exemplaire et en phase avec leurs propres valeurs. Selon une étude menée par PricewaterhouseCoopers en 2011, plus de la moitié des 4000 jeunes diplômés interrogés affirment qu'ils démissionneront si ce n'est pas le cas. Ces enjeux sont au cœur de la réflexion du Comité scientifique de l'Institut du management de La Poste française (250 000 employés), dont je fais partie, et qui s'attelle à préparer leurs 20 000 managers aux défis de demain. Autre exemple, celui du CHUV, pour qui le LBE est clairement devenu un axe stratégique fort. Ceux qui l'appliquent constatent des résultats tangibles et rapides.

Vous faites la différence entre leader et manager.

Pouvez-vous l'expliquer?

Le leader est une personne qui obtient l'adhésion de l'esprit ET du cœur de ses collaborateurs. Il suscite l'engagement et l'envie de relever des défis (le cœur) tout en permettant une compréhension limpide de ce que chacun doit faire et comment le faire au mieux (l'esprit). Un manager n'est pas nécessairement un leader: le premier planifie, organise, voire exécute les ordres, tandis que le second donne du sens, inspire et guide ses troupes en



Pour le Genevois, le leader se doit d'avoir un comportement exemplaire.

Bio express Raphaël H Cohen

1953 Naissance au Caire, de parents italiens.

1975 Licence en sciences commerciales et industrielles à Genève, l'équivalent d'HEC aujourd'hui.

1983 Doctorat en comptabilité, en cachette de son père.

2000 Il donne son premier cours d'entrepreneuriat à l'EPFL.

2005 Il reçoit de Thunderbird School of Global Management les titres de «Clinical professor» et de directeur académique du MBA en Europe.

incarnant ces trois piliers que sont le succès collectif (ou en d'autres mots la performance ou la pérennité de l'entreprise), l'équité et la bienveillance.

Pour ce faire, il mobilise ses troupes autour de la finalité de son unité (le «pourquoi» plutôt que le «quoi») et définit avec elles les indicateurs de succès, les comportements attendus et les règles de gouvernance à respecter. En donnant à ses collaborateurs l'opportunité de codéfinir les règles du jeu de leur futur environnement professionnel selon une démarche structurée qui évite les dérapages, le leader augmente la performance. En renonçant ainsi à une partie de son pouvoir discrétionnaire de chef, il fait acte de bienveillance et de générosité. Du reste, la vraie bienveillance s'accompagne toujours d'une certaine forme de renoncement.

Faut-il que les dirigeants redéfinissent leur charte d'entreprise pour tendre vers un leadership bienveillant?

Nombre d'entreprises ont des chartes extraordinaires sur le papier. N'étant pas appliquées, elles décrédibilisent ceux qui les ont pondues. Je ne crois pas à l'utilité d'une charte parachutée du haut vers le bas et qui donne des injonctions comportementales aux collaborateurs, mais qui ne contient pas un mécanisme de justice pour

la faire respecter qui soit indépendant de la hiérarchie. Comme dans la société civile où la justice est un contre-pouvoir indépendant au législatif et à l'exécutif, il faut remettre l'équité au milieu du village, je veux dire de l'entreprise.

Dans le monde de l'entreprise, le conseil d'administration et les actionnaires symbolisent le législatif tandis que le management représente l'exécutif. Mais où est le judiciaire? Or, une société où l'exécutif et le judiciaire sont confondus est une dictature ou une société féodale, ce qui pose évidemment problème au niveau du sentiment de sécurité. Comme ils ne disposent d'aucun recours contre l'exercice d'un pouvoir arbitraire par certains chefs, les collaborateurs ont peur.

Aujourd'hui, on commence à avoir recours à la médiation, mais elle a un inconvénient majeur: si la conciliation n'aboutit pas, le médiateur n'a pas le pouvoir de trancher. Il manque, au sein de l'entreprise, un mécanisme de contre-pouvoir qui puisse trancher de manière indépendante. Certaines organisations ont d'ailleurs mis en place, et avec succès, une sorte d'équivalent du juge de paix dans la société civile qui joue ce rôle de contre-pouvoir.

Vous mettez beaucoup l'accent sur les décisions collectives. Partagez-vous les préceptes de l'holocratie ou de l'entreprise libérée?

Pas tout à fait. Le leadership bienveillant et équitable remplace les règles top-down traditionnelles par une gouvernance adoptée par les collaborateurs. Ainsi, à l'intérieur d'un cadre qui a été clairement défini, on laisse plus de liberté aux gens pour livrer ce qui a été convenu. En mettant l'accent sur le résultat attendu, on cesse d'imposer la manière de faire qui infantilise les collaborateurs. Ce changement de paradigme ne nécessite pas de changer la structure ou la hiérarchie, comme c'est le cas de l'holocratie et de l'entreprise libérée. Le LBE est donc beaucoup moins révolutionnaire, tout en boostant la performance.

La bienveillance est souvent associée à la gentillesse. Or, cette qualité n'est pas connue pour être un moteur dans le monde des affaires. N'êtes-vous pas un utopiste?

Le chiffre

-20

En pour-cent

La perte de productivité liée à un chef toxique.

La bienveillance ne doit en aucun cas être confondue avec la gentillesse ou un monde de Bisounours avec psycho-papouilles! Parmi mes livres de chevet, le célèbre ouvrage de Sun Tzu, *L'art de la guerre* contient des maximes très pertinentes pour le management. Même quand il est question de guerre, les cinq qualités essentielles du général sont: équité, courage, sagesse, humanité/bienveillance, mais aussi sévérité. Idem pour le leader. Comme on ne peut avoir d'équité sans sévérité, cela implique que celui qui transgresse doit en subir les conséquences. C'est un point central.

Le leadership bienveillant et équitable n'est-il pas au fond plus nécessaire dans les grandes entreprises que dans les PME, a priori plus humaines?

Détrompez-vous, il y a pléthore de petites sociétés où le niveau de bienveillance est catastrophique. La manière de déployer ce type de management sera différente, mais le triangle impératif «performance-bienveillance-équité» reste incontournable quelle que soit la taille. C'est confirmé sans ambiguïté par les témoignages de ceux qui l'appliquent.

Instaurer un leadership bienveillant nécessite de la générosité puisque cela implique de renoncer à un certain pouvoir. Mais tout le monde n'a pas une nature altruiste...

C'est possible, mais celui qui n'est pas capable de se mouiller pour le bien de son équipe ne peut pas espérer que ses membres aient envie de s'engager. Comme il ne pourra jamais obtenir le meilleur niveau d'engagement, il ne sera jamais un bon leader. La bonne nouvelle est que, selon diverses études scientifiques, il est possible d'améliorer son niveau de bienveillance, notamment par des exercices spécifiques de méditation. Cerise sur le gâteau: un acte altruiste activerait dans le cerveau les circuits de la gratification, au même titre que lorsqu'on mange du chocolat ou que l'on fait l'amour! La bienveillance et l'équité étant le terreau de l'épanouissement et de la performance, les entreprises gagneraient vivement à récompenser la générosité et à faire beaucoup mieux en termes d'équité. ■

«Ce n'est pas un monde de Bisounours et de psycho-papouilles.»

PUBLICITÉ

BELLOT 10-12

Et si c'était vous ?

Accédez à des locaux de prestige dans le quartier de l'Eglise Russe

- Double hôtel particulier de 1158 m² divisible en deux
- A proximité du Palais de Justice
- Prix 690.- /m²
- Objet totalement rénové avec des matériaux exclusifs

SOCIÉTÉ PRIVÉE DE GÉRANCE
Contact : francois.delaitte@spg.ch
+41 (0)58 810 31 71 - www.spg.ch