



ROMAIN COCHET

“Un mentor vaut 10 000 contacts LinkedIn!”

Manager n'est pas chose aisée. Savoir se questionner et bien s'entourer pourrait être le credo de Romain Cochet, jeune patron à la tête de Numa, entreprise spécialisée dans la formation professionnelle.

De plus en plus de salariés s'interrogent sur leur avenir. Comment se sentir mieux dans son job ? Est-ce le moment de changer d'entreprise ? Faut-il envisager une reconversion professionnelle ? Les questions portant sur le travail n'ont jamais été aussi nombreuses, surtout chez les plus jeunes. A 35 ans, Romain Cochet dirige Numa, un organisme de formation au management et au leadership. Il nous livre sa vision de l'entreprise, des hommes et des femmes qui la font, sur un marché de l'emploi en pleine mutation.

/Q/

Qu'est-ce qui distingue un patron « nouvelle génération » d'un leader « old school » ?

ROMAIN COCHET Les jeunes chefs – hommes ou femmes – ne sont pas plus vertueux ou plus

efficaces que leurs aînés. Quelle que soit l'époque, la spécificité d'un patron est de savoir prendre des décisions dans l'incertitude. Comme le dit le fondateur d'Airbnb, Brian Chesky, l'enjeu pour un leader consiste à capter les différents signaux, comme les antennes d'une radio, et à en faire la synthèse. J'adhère complètement à cette définition ! Cela a toujours été le cas, mais il y a vingt ans, le niveau d'information était plus faible... Aujourd'hui, on dirige une entreprise avec un avantage : grâce aux outils numériques, on peut solliciter beaucoup plus facilement ses collaborateurs, ses clients et toutes les parties prenantes. Plus que jamais, un patron doit laisser la place à la participation. On ne peut plus se considérer comme un « sauveur » : une entreprise, c'est un travail collectif. Un leader est jugé sur sa capacité à prendre des décisions pertinentes et à réaliser de bonnes performances économiques, mais aussi – et surtout – sur sa manière

d'animer un groupe. Quand Bob Iger a décidé d'acheter Pixar, il a su prendre en compte la valeur humaine de cette boîte, l'indépendance des équipes : il a ainsi passé du temps avec les créatifs pour les comprendre et les convaincre.

La moyenne d'âge chez Numa est de 30 ans. Quelles sont les spécificités de cette population ?

R.C. La nouvelle génération demande à être impliquée et écoutée. Il faut dégager du temps pour cela, et privilégier l'authenticité. Pour instaurer une culture de travail saine, il faut écouter tout le monde de la même façon. Cette connexion est très attendue. Les jeunes ne veulent pas forcément décider, mais ils souhaitent comprendre le pourquoi d'une décision. Ils attendent d'un manager qu'il fasse preuve de bienveillance, mais aussi d'exigence : ils ont envie de progresser grâce à des chefs qui les poussent et les challengent. D'où l'importance des feed-back à réaliser avec une règle impérative : on peut être dur avec les faits, pas avec les personnes.

Quel est, selon vous, le rôle du manager ?

R.C. On entend beaucoup dire aujourd'hui que les entreprises doivent changer le monde. C'est même devenu une injonction. Dans la vraie vie, la raison d'être d'une boîte, surtout à ses débuts, consiste à exister, donc à gagner de l'argent. Sur le long terme, c'est sa capacité à identifier et à développer son impact sur le bien commun qui va favoriser sa pérennité – cela demande de la maturité et de la précision. Le manager doit donc d'abord s'impliquer pour contribuer à la performance économique. La question à se poser ensuite porte sur la façon dont il y parvient. En particulier, sur son aptitude à faire grandir ses équipes, individuellement et collectivement, à créer un climat de travail où chacun se sent en confiance pour prendre la parole ou porter des initiatives. Pour cela, il faut faire preuve de courage en étant prêt à être celui qu'on n'aime pas, à assumer les décisions qui paraissent justes, pas celles qui font plaisir à ses équipes. L'idée n'est pas de faire copain-copain avec ses collaborateurs. Une entreprise, ce n'est pas une famille, c'est une équipe de sport. Les managers qui n'adoptent pas cette posture et ces pratiques sont souvent eux-mêmes en grande souffrance.

“Il faut s'appuyer sur des gens capables de stabilité, de retours d'expérience enrichissants. Mon conseil : soyez intéressant avant d'être intéressé !”

En quoi le mentoring peut-il consolider une carrière ?

R.C. Pour moi, la construction d'un réseau solide a été cruciale. Cela n'a rien à voir avec du networking diffus et large. Un mentor vaut 10 000 contacts sur LinkedIn ! Le monde bouge, les mutations sont rapides, il faut s'appuyer sur des gens capables de stabilité, de retours d'expérience enrichissants et de réflexions sur le temps long. J'encourage tous les patrons à s'entourer de mentors. Personnellement, j'en ai quatre. Je les sollicite quand j'ai des questions stratégiques. C'est la règle : pour que le mentor s'implique, il faut que la question soit intéressante. Et se demander ce qu'on lui apporte : des challenges stimulants, un bon moment, un partage d'informations... Après un entretien – ce qui, déjà, prend du temps dans leur agenda –, je m'efforce de synthétiser par écrit nos échanges... Mon conseil : soyez intéressant avant d'être intéressé !

Avec la pandémie, qu'avez-vous changé dans votre façon de travailler ?

R.C. Nous avons adapté nos rituels de travail. En premier lieu, la réunion du lundi matin

a été étoffée. Pendant une heure, je donne à tous les collaborateurs un éclairage sur l'avancement de notre business, je fais un focus sur un succès important, une réussite plus modeste qui peut passer inaperçue alors qu'elle montre un chemin intéressant à suivre, mais aussi sur un *fail*, un échec ou un faux pas... Deuxième changement : nous avons rendu hebdomadaire la réunion «*wake up and learn*», pendant laquelle quelqu'un partage son expérience, sur un pitch commercial, par exemple. Ces temps collectifs se révèlent importants en ce moment : les collaborateurs ont besoin de se réunir, de discuter, de sortir d'une forme d'isolement. Mais attention aux dérives ! Pour limiter les réunions intempestives, nous encourageons aussi nos collaborateurs à communiquer leurs idées et leurs convictions par écrit, dans un mail ou un mémo. C'est un excellent exercice de formalisation et de synthèse ! Cela permet de lancer les échanges, chacun peut le faire à son rythme, au moment qui l'arrange.

Comment définiriez-vous une carrière «excitante» ?

R.C. La période que nous vivons est compliquée, beaucoup de collaborateurs sont fatigués. Mais il faut aussi reconnaître que des tendances de fond ont émergé depuis quelques années. Le marché de l'emploi offre aujourd'hui aux jeunes des occasions de faire plein de choses différentes : on peut créer sa boîte, travailler à l'étranger, intégrer un grand groupe, exercer des missions ponctuelles... Une carrière

excitante, c'est savoir jouir de cette liberté et faire des choix parmi les opportunités qui se présentent. Vaste (et stimulant) programme !

Quelle serait, pour vous, la qualité principale d'un leader ? Refuser le statu quo ?

R.C. Je ferai d'abord le distinguo entre leader et leadership. Le leadership est la capacité d'un individu à donner du sens à ses actions, à engager des équipes, à créer du collectif. C'est un ensemble de comportements : savoir s'excuser quand il le faut, être honnête avec soi-même... C'est une quête, difficile. Aujourd'hui, si l'on veut réussir une carrière pérenne et libre, il est impératif de développer ces compétences. Contrairement aux idées reçues, le leadership n'est pas réservé au «leader», un terme qui, pour moi, renvoie plus à une position dans une entreprise, à une fonction de direction. Ceci étant, un leader doit avoir un standard de leadership élevé ! Et se méfier des effets de mode en prenant de la hauteur. Un leader est aussi quelqu'un d'inspirant : il pousse les autres à réaliser de grandes choses et leur en donne les moyens.

Quels sont, pour vous, les patrons inspirants ?

R.C. Au-delà des personnes, il y a des histoires qui m'inspirent beaucoup. Celles notamment de Philip Knight, d'Yvon Chouinard

ou encore de Benedikt Taschen, respectivement fondateurs de Nike, de Patagonia et de la maison d'édition Taschen. Ils ont en commun d'avoir créé des entreprises à partir de leur passion – running, escalade et art – en y consacrant leur vie. Dans des moments où on ne sait plus trop pourquoi on crée des start-up et où le temps court est la norme, je trouve ces parcours passionnants. J'apprécie également les créateurs qui

apportent un regard différent sur le monde, comme le photographe Joel Meyerowitz, qui a un talent incroyable pour saisir l'instant. C'est un peu la même chose dans le business : il faut capter l'air du temps en maintenant pérennes son activité et sa raison d'être, sans faire de concession sur l'exigence et sans céder aux effets de mode. *

➡ Propos recueillis par Marie Peronnau et Laura Deleuze pour Management



ROMAIN COCHET
CEO de Numa

Après des études en école de commerce, Romain Cochet crée deux entreprises. En 2017, il rejoint Numa, alors accélérateur de start-up. Alors que la société repositionne son activité sur la formation au management et au leadership, il en prend la direction générale. Depuis l'année dernière, il en est le CEO.