



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.

elena.foures@idem-per-idem.com

Ce petit plus d' « ownership » qui fait toute la différence

Quel est ce petit plus qui fait toute la différence entre la personne qui excelle dans son job et celle qui est juste bonne ? Qu'est-ce qui fait que la personne excellente va toujours un peu plus loin ? Quand on est mû par la passion de son travail, on développe un niveau d'engagement qu'on appelle « ownership ». Ce terme anglais est utilisé tel quel, faute d'équivalent en français. Ownership est l'engagement dans le résultat final de chaque acteur de l'entreprise, quel que soit le niveau hiérarchique. C'est une attitude immatérielle qui est une facette essentielle du leader.

Pour illustrer le concept d'ownership, utilisons la métaphore du locataire et du propriétaire :

Imaginez qu'on récupère deux logements équivalents habités pendant 5 ans respectivement par un locataire et par un propriétaire. Dans 99% des cas, la facture de réfection des locaux va être bien plus élevée chez le locataire. Ce dernier risque d'avoir été moins soigneux, d'avoir abimé plus, d'avoir trainé dans les réparations courantes. Le propriétaire généralement fait plus attention et a une attitude plus responsable. Ces deux postures au demeurant immatérielles vont produire des résultats bien matériels et parfaitement visibles sous forme de chiffres sur la facture.

Le défi des leaders d'aujourd'hui est de transformer les acteurs de l'entreprise, naturellement « locataires », pour qu'ils développent une attitude de « propriétaires » de leur entreprise. Concrètement cela signifie l'envie d'aller jusqu'au bout pour délivrer le résultat, et, parfois même, plus loin que son périmètre strict. C'est justement cette micro distance d'efforts et d'engagement en plus qui caractérise ceux qui « own » leur job, qui en sont « propriétaires ».

L'exemple classique du leader ayant réussi ce défi est celui de Steve Jobs d'Apple. Ses « co-workers » sont authentiquement dans l'attitude de « propriétaires » et leur degré d'ownership » individuel et collectif est légendaire. C'est cela qui permet à un leader mondial tel qu'Apple d'être innovant malgré sa qualité de géant de l'industrie informatique.



En France, nous constatons dans l'entreprise l'existence des 3 degrés d'ownership suivants, classés sur une échelle de 1 à 3 :

- ✚ **Premier niveau d'ownership** : la personne fait son job de façon mécanique, genre minimum syndical, sans répondre du résultat final et avec un engagement minime. Elle cherche surtout à ne pas être blâmée, et sa propre sécurité prévaut sur tout le reste. Dans ce cas, ownership égale zéro.
- ✚ **Deuxième niveau d'ownership** : la personne fait bien son job mais se voit comme un petit rouage de l'ensemble et s'arrête strictement à son périmètre sans se sentir responsable du résultat final. Elle manque d'ownership.
- ✚ **Troisième niveau d'ownership** : la personne est fortement impliquée, engagée dans le résultat, va toujours plus loin et assure ce petit plus qui fait toute la différence. Cela suppose de la créativité, une orientation « think out of the box » et surtout une capacité de prise de risques. Son « moteur » étant la passion de son travail, elle est au bon niveau d'ownership.

Les résultats des entreprises sont directement corrélés à la proportion de leurs acteurs ayant développé l'ownership de leurs jobs respectifs. Pour traverser la crise actuelle et survivre à la compétition mondiale, il est indispensable de « brancher » les salariés au plus haut degré d'ownership. D'autant plus que ce dernier impacte aussi le bien-être de chacun : ceux dont le moteur est la passion de leur travail sont plus heureux que ceux qui se sentent de simples exécutants.

La sagesse chinoise a bien résumé cela :

« Si un homme ne fait que ce qu'on exige de lui, il est un esclave. S'il en fait plus, il est un homme libre ».

