



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.  
[elena.foures@idem-per-idem.com](mailto:elena.foures@idem-per-idem.com)

## **Les facettes de l'Ownership : le quoi et le comment**

L'exercice professionnel de la musique marque la structure et le fonctionnement cérébral à tel point, qu'aujourd'hui la science peut distinguer sur le plan de l'activité neuronale les pianistes classiques des pianistes de jazz, alors même qu'ils jouent le même morceau de musique.

Ainsi, les pianistes de jazz se focalisent sur le « quoi » – l'harmonie, les rythmes de la partition – ce qui implique qu'ils sont toujours prêts à improviser et à apporter leur touche personnelle à ce que le compositeur leur propose. Les pianistes classiques, eux, se focalisent sur le « comment », c'est-à-dire la technique et l'interprétation personnelle de l'œuvre – qui doit rester fidèle à son créateur.

Ce sont précisément ces focus divergents qui déterminent les différences neurologiques récemment observées par les chercheurs de l'Institut Max Planck sur des pianistes de formations diverses. Par conséquent, il est quasi impossible pour un pianiste professionnel de passer librement d'un focus à l'autre.

Transposons cette métaphore à l'entreprise. Pour ses acteurs, la « partition » c'est le plan stratégique ou le plan de transformation qu'il faut exécuter. Chacun doit alors se l'approprier pour ensuite pouvoir le cascader à ses équipes. Cela peut se faire en mode « classique » ou en mode « jazz ».

**En mode « classique »** l'objectif est : comment réaliser les enchaînements qui sont écrits par le « compositeur » (dans ce contexte, le CEO) de façon efficace et fluide ?

**En mode « jazz »** l'objectif devient alors : comment garantir le degré de souplesse et d'agilité nécessaires pour adapter la « partition » (le plan stratégique) sur le terrain ? Et même, peut-on aller plus loin, l'améliorer ?

Nous voyons ressortir ici deux types d'*Ownership*, ou capacité d'appropriation et d'engagement. Dans le mode « classique », il correspond au respect à la lettre de la partition, tandis que dans le mode « jazz », c'est le respect de son potentiel qui compte (la vision de l'œuvre étant plus large).

Ces deux modes fonctionnels d'exécution (« classique » et « jazz ») sont essentiels pour réussir n'importe quelle stratégie dans l'entreprise. Comme pour les profils fonctionnels de type « Option » et « Procédure », il faut savoir tirer le meilleur parti



de chaque mode de fonctionnement : savoir sur quels aspects de la feuille de route on peut agir directement (improviser comme en jazz), et ceux qu'on doit respecter à la lettre tout en veillant à l'adapter aux acteurs en jeu (le « doigté » en classique). On peut dire qu'ils correspondent respectivement au fond et à la forme, qui ensemble font un tout. Après tout, « La forme, c'est le fond qui remonte à la surface »<sup>1</sup>.

## **A FAIRE**

### ❖ « Calibrer » les acteurs

Quels genres de pianistes avez-vous dans votre équipe ? De la réponse à cette question dépend la « distribution », ou le « casting » des acteurs lors du déploiement du plan stratégique. Le ratio optimum de l'équipe peut varier de 40/60 à 20/80, et peut être même changer en cours de route !

### ❖ Communiquer sur les modes d'exécution

Lorsque tous comprennent les modes de fonctionnement des uns et des autres, les « angles morts » sur le sujet et leurs conséquences, les jugements de valeur hâtifs, n'ont plus lieu d'être. L'esprit d'équipe et l'ambiance deviennent sains.

### ❖ Valoriser

Attention, il n'y a pas de fonctionnement meilleur qu'un autre : les modes « jazz » et « classiques » sont complémentaires ! Il est impératif de valoriser le profil de chacun, de mettre en lumière les complémentarités et de promouvoir la fertilisation croisée de manière explicite.

## **A EVITER**

### ❖ Se contenter d'appliquer à la lettre

En vérité, cela revient à tuer l'ownership dans l'œuf et à transformer les acteurs en simples « pions ». L'équipe devient alors une sorte de « piano mécanique » qui joue tout seul, de façon automatique. Pourquoi vous couper de la ressource fondamentale qu'est l'âme qu'apporte l'interprétation humaine à toute réalisation ?

### ❖ Vouloir jouer sur tous les tableaux à tout prix

Tous les projets ne se prêtent pas bien à l'un ou l'autre mode de fonctionnement, ne cherchez pas à faire du « jazz » à tout bout de champ, et inversement à voir de l'interprétation « classique » partout. Faites preuve de discernement.

### ❖ L'approche dogmatique (tout « jazz » ou tout « classique »)

Quel que soit le mode privilégié alors, c'est caractéristique de la période de stagnation de « fin de règne ». On s'entoure de personnes ayant le même fonctionnement que soi car cela rassure. Résultat : manque de hauteur, de recul... et donc pas d'avancée !

IDEM PER IDEM ||



---

<sup>1</sup> Victor Hugo, Les Contemplations