

COHESION D'ÉQUIPES EN ENTREPRISE ET DIRECTION D'ORCHESTRE

MEMES SCHEMAS, MEMES PROBLEMATIQUES, MEMES MODES DE MANAGEMENT ?

Qu'ont en commun une équipe de production de micro processeurs et un orchestre? La présence d'un chef, l'harmonie indispensable, le rythme ou les rythmes, l'énergie déployée dans un même but, sont en effet présents dans la direction d'orchestre autant que dans le management d'équipe.

Une étude récente ⁽¹⁾ menée auprès de plus de 200 musiciens de 22 orchestres symphoniques allemands, montre les résultats suivants :

- *Le style de direction du chef d'orchestre influence directement la qualité artistique de l'orchestre ;*
- *Un bon esprit d'équipe et une estime mutuelle entre musiciens sont les garants de la qualité artistique de l'orchestre ;*
- *Mais plus clairement encore, le lien entre ces trois critères est démontré : la cohésion et la coopération entre les membres d'un orchestre est un critère indispensable à la qualité artistique de l'ensemble. Le meilleur des chefs d'orchestre n'obtiendra que de faibles résultats face à un orchestre où l'esprit d'équipe est peu présent !*

Qu'il existe des parallèles, c'est indubitable. Qu'il persiste des différences fondamentales d'environnement, d'enjeux et d'objectifs, c'est indiscutable. Qu'il demeure des passerelles entre ces deux mondes qui paraissent si éloignés l'un de l'autre, et notamment pour ce qui concerne les notions de cohésion d'équipe, c'est une question qui, si l'on y répond, peut ouvrir de nouvelles voies de management des hommes, tant en entreprise qu'en direction musicale.

Caractéristiques comparées d'une équipe en entreprise et d'un orchestre

Les hommes

Monde de l'entreprise

Une équipe se définit comme un groupe de personnes réunies autour d'une tâche commune. Elle est composée d'un leader et d'équipiers identifiés travaillant tous dans un périmètre d'action bien défini.

Le leader n'est pas obligatoirement hiérarchique. En revanche, il possède un pouvoir de position déterminé et accepté par l'équipe. Les hommes qui composent une équipe en entreprise ont des compétences propres et différenciées et la répartition des tâches en découle.

Par ailleurs, des règles communes de fonctionnement, de circulation d'informations, de prise de décision et de délégation sont définies et connues de tous.

Les hommes qui composent l'équipe sont là pour la mise en œuvre de leurs compétences au profit de l'équipe, tout en retirant des bénéfices personnels matériels –salaire, promotion ou avantages divers - ou immatériels- reconnaissance, échange, employabilité- dans le respect des règles définies.

Lorsque l'on compare le monde de l'entreprise avec le monde sportif ou musical, il est souvent fait état d'une différence fondamentale en terme de motivation individuelle. La passion anime en effet souvent les musiciens professionnels comme les sportifs de haut niveau et ceci constitue une réelle différence. En revanche, il n'est pas certain que cette différence constitue toujours un atout, comme nous le verrons plus loin.

Ce qui importe en fait pour la cohésion d'équipe n'est pas tant la tâche et l'intérêt ou la passion qui peut animer les individus pour l'accomplissement de cette tâche que la qualité du lien relationnel rassemblant les individus de cette équipe. Que ce soit pour accroître la productivité de 5% dans une équipe industrielle, pour affronter un grain en plein océan pour un équipage ou pour réussir l'interprétation de la symphonie n°1 en Ut mineur de J.Brahms, qu'importe la tâche : les compétences individuelles étant présentes, la réussite du groupe se fera par sa cohésion.

Monde de la musique

Les musiciens ont cela de particulier que leur travail s'opère sur une base passionnelle et artistique. Tous ont étudié pendant de nombreuses années, 8 ans au minimum à 16 ans ou plus pour atteindre le niveau nécessaire de performance exigé pour un travail si complexe. Chacun d'entre eux est capable de jouer tant en soliste qu'en musique de chambre ainsi, bien sûr, que dans un orchestre symphonique. Les ensembles musicaux peuvent atteindre des tailles très importantes ; de 16 à 20 musiciens pour les petits ensembles jusqu'à 120 ou 130 pour les plus grands orchestres symphoniques. Les modes de recrutement de musiciens tout en étant spécifiques se rapprochent de ceux des entreprises. Les membres sont individuellement très fortement qualifiés, jouant des instruments magistralement différents : cordes, cuivres, percussion et harpe. Chaque musicien doit participer à une audition et la gagner, ce qui se passe aussi en entreprise. La très haute qualification musicale des membres d'un orchestre est une caractéristique centrale pour comprendre le dynamique d'un tel groupe ainsi que dans la relation avec le chef d'orchestre.

Les objectifs collectifs et individuels

Monde de l'entreprise

Il est extrêmement intéressant de constater que dès lors qu'un objectif commun a été déterminé et que tous les membres de l'équipe y ont adhéré, la cohésion se fait de manière naturelle : les objectifs individuels passent au second plan.

Rappelons-nous que « Cohésion » vient du latin *Cohaerere* qui signifie « adhérer ensemble ». C'est bien la particularité d'un groupe par-rapport à un individu que de devoir adhérer aux mêmes objectifs pour pouvoir se mettre en mouvement. Un groupe contraint et forcé par un leader qui donne ses ordres sans chercher l'adhésion fonctionnera sans cohésion, avec un lien de dépendance voire de contre-dépendance vis-à-vis du leader. Adhérer en groupe à un objectif se fait parfois de manière naturelle, comme lorsque l'on doit décider de l'adaptation d'une règle de fonctionnement dans un environnement particulier ou spécifique. En revanche, l'adhésion devient plus délicate dès lors qu'il s'agit d'objectifs d'entreprise qui viennent impacter le fonctionnement habituel de manière définitive, la charge de travail, la répartition des rôles ou le contenu même de la tâche. Ces diverses configurations demanderont des modes d'intervention différents et adaptés à la maturité de l'équipe et donc de son niveau de cohésion.

Monde de la musique

L'objectif principal d'un ensemble musical est de préparer et d'exécuter des chefs d'œuvre musicaux. Aucun besoin de dire qu'un si grand groupe jouant des compositions si difficiles a besoin d'un coordinateur, qui joue le rôle d'un contrôleur sur un aéroport, dirigeant avec des gestes précis l'ordre des décollages et des atterrissages dans le trafic musical comme dans l'exécution d'une symphonie. Les orchestres jouant des opéras apprécient le privilège d'accompagner des voix humaines, ayant donc à coordonner

finement leur jeu avec les chanteurs. La personne chargée de cette coordination additionnelle est également le chef d'orchestre.

Chaque musicien a en charge des tâches et des objectifs individuels complexes. Maîtriser une partie d'une pièce musicale exige des qualifications techniques et musicales élevées. Et ce en liaison avec les sous-ensembles- par exemple les premiers violons ou les cors français - et avec l'orchestre dans son ensemble.

L'existence d'une concurrence entre les différents groupes d'instruments ainsi qu'au cœur de chaque groupe d'instruments ne peut pas être niée. Le souci de perfection représente un moteur très fort de motivation mais aussi de risque de compétitions internes, ce qui peut avoir des conséquences effrayantes, lorsque certains musiciens en viennent à mettre leur santé en danger pour faire face à cette pression.

Les objectifs individuels doivent se mettre au service de l'objectif collectif et c'est le rôle du chef d'orchestre d'en analyser les ressorts pour mettre l'ensemble en dynamique.

La notion de pouvoir rentre bien entendu en jeu dans l'équilibre entre objectifs individuels et objectifs collectifs. Le partage de valeurs communes sera le ciment de cet équilibre fragile.

Les moments collectifs d'un orchestre –avec les spectateurs d'un concert – ont parfois une qualité presque transcendante. La musique possède un extraordinaire pouvoir et même si les spectateurs peuvent apprécier la musique autant que les musiciens, les sons fusionnent et changent lorsqu'ils quittent la scène. Les sentiments puissants que la musique exprime unissent les musiciens dans un ensemble unique et inexplicable. La personnalité et le charisme du chef d'orchestre accroît de manière indubitable l'intensité de tels moments

La notion de valeurs, mission et vision

Monde de l'entreprise

Les valeurs d'entreprise très en vogue ces dix dernières années ont eu l'avantage de promouvoir cet aspect du bon fonctionnement de l'entreprise. Aujourd'hui, dans chaque grand groupe, des valeurs sont affichées : professionnalisme, réactivité, créativité, innovation, sens du client, solidarité,... L'engagement des acteurs à respecter ces valeurs, afin de se mettre en mouvement en regard de la raison d'être de l'entreprise – ce qui fait qu'elle existe-, de sa mission – ce qu'elle est censée accomplir- et de sa vision –ce qu'elle veut devenir- permet alors une cohésion plus grande des actions, dans le cadre opérationnel ainsi défini. Ces valeurs déclinées pour chaque équipe de l'entreprise déterminent des comportements individuels en cohésion avec l'ensemble. De même, la définition de la mission « Ce pourquoi l'entreprise existe » et la vision de l'entreprise « Ce que l'entreprise veut devenir » permettent la mise en place de plans d'action cohérents dans lesquels chacun peut se retrouver.

Monde de la musique

Une telle problématique se pose également pour la conduite d'un orchestre sous la responsabilité d'un même chef d'orchestre pour une ou plusieurs saisons : nouveau répertoire, programmation artistique de l'année, définition de l'identité de l'orchestre,... Entraîner tout un ensemble de musiciens dans une même dynamique de travail et d'interprétation peut parfois représenter un pari ambitieux pour le chef d'orchestre.

Définir ensemble les valeurs qui sous-tendent le fonctionnement d'un orchestre, la mission qu'il se fixe et la vision de ce qu'il sera dans quelques années seraient peut-être des actions premières pour une cohésion et une efficacité optimales.

Les situations de tension

La pression de l'environnement crée indubitablement de la pression à l'intérieur du système constitué par l'équipe, comme le fait la pression atmosphérique sur une bulle de savon. Pour éviter que cette bulle n'éclate, une cohésion du système est indispensable.

Ainsi, tentez de briser un œuf cru en le serrant très fortement dans votre main : vous n'y parviendrez pas ! La coquille est ainsi constituée qu'elle devient de plus en plus résistante à la pression au fur et à mesure que celle-ci s'accroît. La pression se transforme en tension interne « positive » et le système reste intact.

Quels sont les événements qui provoquent de la tension interne « négative » entre les individus ?

Monde de l'entreprise

L'urgence crée de la pression et peut détruire n'importe quelle équipe. Elle peut paralyser un système entier en faisant perdre leurs moyens aux individus qui le constituent.

Dysfonctionnements, non-respect des règles ou des engagements, mauvaises décisions ou erreurs individuelles mettent à mal la cohésion de l'équipe. Ils sont autant d'évènements où chacun peut s'individualiser et reprendre son indépendance dans l'accusation de l'autre.

Les risques encourus et les opportunités créés par un événement ou une situation génèrent à coup sûr de la pression. Le leader peut avoir une certaine vision, alimentée par des informations que lui seul possède par exemple, l'équipe, une autre. La tension devient alors négative créant des dissensions voire des conflits, du repli ou de l'indifférence.

Le changement subi est source de déstabilisation d'une équipe en équilibre dans son fonctionnement. Changement de stratégie, de composition de l'équipe, y compris de son leader, de mode de fonctionnement, tout changement est sujet à tension parce que générant de la peur.

La direction, enfin, peut transmettre directement la pression qu'appliquent le marché, l'environnement ou les actionnaires, par le biais des objectifs, des réorganisations ou des restructurations.

Monde de la musique

En tendant vers la perfection, les musiciens réagissent exceptionnellement fort à leurs propres erreurs et la plupart du temps beaucoup plus fort aux erreurs de leurs propres camarades. Ajoutez à cette tendance l'esprit de concurrence mentionnée précédemment et vous obtenez un cocktail qui peut devenir explosif. Même si chaque personne essaye de donner son maximum lors d'une interprétation, la plus petite erreur mènera parfois à de petites mais notables réactions envers les autres membres de l'orchestre. La cohésion du groupe en souffrira donc à terme.

Une autre source de tension –peut-être la principale – réside dans le rapport entre chef d'orchestre et musiciens. Chaque musicien par besoin de reconnaissance se relie au chef d'orchestre par des stratégies propres. Comme dans tout exercice qui demande de haute performances, l'assurance de se savoir compétent est indispensable.

Par conséquent le style de leadership d'un chef, particulièrement s'il reste à la tête d'un orchestre pendant quelques années, a des implications profondes au-delà même des rapports mutuels entre membres de l'orchestre. Les décisions injustes, le manque de sincérité ou le comportement grossier et offensant du chef d'orchestre peuvent altérer les relations, alors qu'elles pourraient être beaucoup plus plaisantes pour tous si elles étaient basées sur le respect mutuel et la sincérité.

Aujourd'hui, la situation financière de nombreux orchestres moins sûre qu'il y a quelques années et la restructuration du paysage culturel opèrent une pression plus forte sur les acteurs.

« Plus exactement on pourrait examiner, par exemple, l'influence de la cohésion du groupe sur la qualité artistique. Il en résulterait des arguments contre la dissolution croissante des ensembles pour des raisons financières et à la seule vue des résultats. »

La crainte de perdre son travail est devenue une cruelle réalité, inconcevable il y a encore quelques années !

La construction d'équipe

Les stades de progression : de la conception à l'autonomie

Comme une famille, une équipe se construit. De la naissance à l'autonomie, les équipes vivent, progressent, deviennent cohérentes en passant par diverses étapes. Chaque étape est le siège d'enjeux (risques et opportunités) qu'il est bon de repérer afin d'en retirer tous les avantages et d'en éviter tous les pièges.

- **1^{ère} étape : LA GRAPPE**

Les maîtres-mots de cette étape : collection d'individus, dépendance forte du leader, flux d'information uni-directionnel et top-down, rôle du leader central et incontournable. Le lien au leader est très fort, le risque de réflexes « simiesques » est élevé (les équipiers singent le leader), le taux de turn-over est important. En cas de crise, ce type d'équipe est fréquent et le management directif adéquat. En cas de naissance d'équipe, le cadrage par le leader de règles communes et de répartition des tâches est indispensable.

- **2^{ème} étape : LE GROUPE**

Les maîtres-mots de cette étape : ensemble semi-ouvert, l'information commence à circuler par binôme, comme dans les fratries, le lien se fait par petits sous-ensembles. En contre-dépendance vis-à-vis du leader, comme un enfant face à ses parents, l'opposition n'est plus individuel mais « corporatiste ». Le leader joue alors le rôle d'un médiateur, d'un rassembleur sur des bases communes de fonctionnement.

- **3^{ème} étape : LE COLLECTIF**

Les maîtres-mots de cette étape : cocon confortable et hermétique, flux d'information multi-directionnel, indépendance. Les règles sont connues, l'adhésion aux objectifs sans conteste, le fonctionnement « huilé ». Le leader n'intervient que sur les dysfonctionnements entre les personnes, il porte son attention sur les relations dans l'équipe et les objectifs plus long terme. Le risque est ici le ronronnement, la routine et la trop forte réaction au changement, comme un adolescent cherchant son indépendance totale.

- **4^{ème} étape : L'EQUIPE**

Les maîtres-mots de cette étape : une constellation d'éléments, capables de s'éloigner, mais toujours en lien avec l'équipe, le flux d'information se tourne vers l'extérieur, l'inter-dépendance permet l'arrivée de nouveaux éléments dans l'équipe, s'ils respectent les valeurs et règles communes. Le rôle du leader est ici centré sur la stratégie, il est émancipateur, en ce sens qu'il favorise la « libération » de ces éléments pour redémarrer une nouvelle aventure avec une nouvelle équipe. Le risque réside en l'éclatement du groupe, la perte du pouvoir du leader et la prise de décision qui ne passe plus par le leader (risque de putsch). Les avantages en sont nombreux : concertation, coopération efficace, souplesse, encaissement du changement, effort sur l'essentiel.

Ces quatre étapes représentent des étapes psychologiques, comme à différents âges de l'existence. Elles décrivent les tendances générales des équipes à différents stades de progression. Au sein du système, chaque individu suit bien entendu son propre développement qui influence le système entier. Ceci représente une source –peut-être même la principale– de divergences entre les membres d'un orchestre. Les auditions sont de bonnes occasions de comparer les différentes opinions et perceptions à propos d'un candidat. Les membres d'un orchestre appartenant à la même génération partagent des expériences, des croyances et des valeurs communes, qui les lient souvent. Les conflits anciens ou les différends personnels non résolus, lient plus ou moins consciemment les personnes

impliquées. On peut dire par ailleurs que les mêmes générations semblent se retrouver sur des stades de développement identiques. Et sur le long terme ils apprennent les uns des autres. Néanmoins le rôle du conseil d'orchestre et surtout du chef sont cruciaux pour l'établissement de meilleures relations de travail.

Les leviers d'action pour accéder à la cohésion

Six grands ensembles d'actions permettent d'estimer le niveau de cohésion de son équipe et, du coup, de décider des actions nécessaires.

- **Décision**

Comment sont prises les décisions ? de manière unilatérale, par consultation préalable de leaders techniques, par concertation. Sur quoi ? l'environnement de l'équipe, les comportements (règles de fonctionnement, actions, interdictions/permissions), les capacités (les compétences, les habiletés, les complémentarités), les valeurs (les systèmes de représentations et de croyance communs, les valeurs d'équipe), l'identité (qui sommes-nous ?), les missions et stratégies. Et pour quoi ? au service du leader, de l'objectif, des individus, du système...

- **Contribution**

Comment sont déterminées, réparties et mesurées les contributions de chacun à l'équipe ? Comment les individus se sentent responsables de l'échec ou de la réussite commune ? Comment sont prises en compte les nécessités d'évolution des compétences individuelles ?

- **Fonctionnement**

Quel est le niveau de formalisation des règles de fonctionnement ? Comment est contrôlée l'activité des membres de l'équipe ?

- **Liens**

En dehors du fonctionnement en commun régi par l'environnement quelles sont les occasions de mise en lien des individus ? Ces occasions sont-elles créées par le leader, par tout ou partie de l'équipe, par le système ?

- **Emotions**

Comment sont gérés le succès et l'échec au sein de l'équipe ? L'émotion est-elle acceptée ? Est-elle trop présente ? A quel niveau peut-on situer le plaisir de travailler ensemble ?

- **Sens**

Le groupe a-t-il une ambition commune ? Agit-il au cœur d'un système de valeurs communes et affichées ? Quel objectif vise-t-il ? Sait-il pourquoi ?

Les indicateurs de la cohésion d'une équipe : communication, atmosphère, interdépendance, fonctionnement du groupe, position du leader.

Les leviers d'action pour accéder à la cohésion

: prise de décision, contribution, fonctionnement, liens, émotions, sens.

Constitution d'un orchestre

Les orchestres ont une structure hiérarchique. C'est le chef d'orchestre principal qui prend, dans la plupart des cas, les décisions au sujet de la programmation. Les œuvres musicales qui seront jouées tiendront compte de ce qu'il souhaite construire, de ses propres critères, de son propre développement musical et de celui de son orchestre. Comme un individu, chaque orchestre a son propre profil, qui doit être pris en considération pour imaginer le programme de la saison suivante. Les chefs d'orchestre qui dirigent de plus petits ensembles ont la plupart du temps également en charge, un important travail administratif et de gestion. Ils seront soutenus par un membre de l'orchestre, l'inspecteur d'orchestre, qui gère la présence des

musiciens, s'occupe de leur remplacement par des musiciens provisoires en cas de maladie ou d'absence, etc. Le comité exécutif de l'orchestre se charge de prendre les décisions pour :

- le respect des règles de fonctionnement internes de l'équipe, définies par le syndicat des musiciens classiques (DOV),
- la représentation de l'orchestre dans le dialogue avec le chef d'orchestre et la direction,
- la gestion des conflits entre les membres de l'orchestre ou entre eux et le chef d'orchestre,
- la planification des répétitions,

Par ailleurs, relier les membres entre eux en dehors du fonctionnement habituel de l'orchestre afin de renforcer la cohésion de leur équipe et leur donner une véritable identité commune au service d'un but commun pourrait devenir une des tâches principales du comité exécutif dans un avenir proche.

Les outils de cohésion

Le présupposé est que travailler en cohésion est plus efficace que de travailler en scission. Claude STEINER, psychologue clinicien et psychothérapeute est un des spécialistes de l'Analyse Transactionnelle de réputation mondiale. Il a travaillé notamment sur la notion de coopération. Il parle de trois facteurs représentant des freins à la coopération et de trois directives permettant d'y parvenir.

Les freins à la coopération

L'individualisme : si je réussis c'est grâce à moi et si j'échoue c'est à cause de moi ! Refuser l'influence positive ou négative des uns sur les autres nous entraîne vers l'isolement. Par l'individualisme, l'individu est encouragé à agir de façon indépendante et, de ce fait, n'est plus responsable devant personne d'autre.

Esprit de compétition : notre éducation nous oriente vers la compétition et peu vers la coopération. L'école, notamment, mais également la pratique sportive ou musicale, nous orientent vers la compétition : concours, notes, évaluations. L'esprit de compétition engendre l'individualisme et inversement. Etre « inférieur » est intolérable !

Jeux de pouvoir : Les jeux de pouvoir sont des manœuvres pour obtenir de quelqu'un quelque chose que je n'aurais pas eu autrement. Un jeu de pouvoir peut être brutal ou manipulateur. Si un jeu de pouvoir est mis en œuvre de manière naturelle ou habituelle par les membres de l'équipe ou, surtout par son leader, ces processus seront considérés comme faisant partie des règles de fonctionnement, faisant éclater la cohésion du groupe.

Les directives pour la coopération

Pas de jeux de pouvoir : si quelqu'un dans le groupe n'arrive pas à obtenir ce qu'il souhaite, il s'interdit d'utiliser un jeu de pouvoir. Cette directive vaut pour tous les membres de l'équipe, y compris son leader.

Pas de mensonge : réel ou par omission (rétention d'information par exemple), le mensonge est interdit. La sincérité est de mise, la critique constructive favorisée, la circulation d'informations ouverte.

Pas de sauvetage : ce que Steiner appelle sauvetage c'est la réponse aux jeux de pouvoir : quelqu'un ne doit pas donner ou faire plus que sa part, ou bien quelque chose qu'il ne veut pas faire. Je ne vais pas accepter de faire quelque chose parce que je m'y sens contraint ou parce que personne d'autre ne veut pas le faire. Je le ferai parce que c'est utile au groupe.

Ces modèles tirés de travaux sur les fonctionnements familiaux offrent un grand intérêt quand ils sont pensés au travers des filtres et des réalités du monde de l'entreprise ou de la musique, avec la prise en compte des positions de chacun (présence de rôles hiérarchiques), de l'environnement (concurrence, objectifs, rentabilité) et des situations vécues (crises, difficultés)

ou fonctionnement habituel). Etre conscient des freins à la cohésion c'est déjà faire un pas vers sa construction ; mettre en place un esprit de stimulation sans engager les membres du groupe dans la compétition, savoir décider en tant que leader sans utiliser de jeu de pouvoir, faire que chacun apporte sa contribution au groupe de sa propre volonté, sans obligation et sans contrainte.

Le modèle de Will SCHUTZ, un autre psychothérapeute américain, offre également des axes d'action qui vise la cohésion de groupe. Il part pour cela de trois besoins fondamentaux humains qui, si ils sont satisfaits, nous permettent de vivre en relation de manière épanouie.

Suis-je important ?

Suis-je compétent ?

Suis-je apprécié ?

Si je me sens important pour le groupe et que le groupe me reconnaît comme tel, si je me sens compétent et reconnu comme tel et que je suis capable de savoir si les autres le sont, alors peut-être je vais m'accepter comme élément de ce groupe en appréciant les autres et en étant apprécié par eux.

SCHUTZ dit que dans une équipe performante tous les membres de l'équipe répondent à ces trois besoins pour eux-mêmes et pour les autres.

Lorsqu'il y a déficit du premier (suis-je important ?), il est nécessaire de mener un travail d'**Inclusion** ; chacun a-t-il sa place ? chacun a-t-il droit à la parole ? chacun est-il invité à donner son avis lors de décisions le concernant ?

Lorsqu'il y a déficit du second (suis-je compétent ?), c'est sur ce qu'il appelle le **Contrôle** (prise en charge, maîtrise) qu'il est judicieux d'agir ; définition de règles du jeu et de valeurs communes, reconnaissance des compétences, mise en place de projets.

Lorsqu'il y a déficit du troisième (suis-je apprécié ?), des actions d'**Ouverture** seront nécessaires ; résoudre les problèmes relationnels, développer la conscience de la valeur personnelle de chacun et de celle du groupe.

Les outils de cohésion d'équipe appliqués à la direction d'orchestre

Lors d'un concert, l'harmonie et la beauté de tant de musiciens jouant ensemble reste époustouflante. Les spectateurs perçoivent le moment merveilleux de l'exécution musicale quand l'orchestre entier célèbre la musique. Aucune trace d'individualisme, de conflits, d'esprit de compétition ou de jeux de pouvoir. Par conséquent, il est légitime de penser que c'est tout le temps le cas !. Or, ce n'est pas vrai ! Et heureusement !

Comme dans n'importe quel groupe ou équipe, des individus travaillent en proximité (comme dans le puits d'orchestre par exemple), jouant le même instrument et certains d'entre eux les mêmes notes ! Et tous essayant d'obtenir la perfection !

Par le fait même de cet environnement, l'individualisme, les jeux de pouvoir et la compétition accompagnent la vie artistique entière de tout musicien. Mais, les musiciens d'orchestre ont la vraie chance de surmonter ces freins par la coopération et de développer leur propre personnalité.

Jouer dans un orchestre est une rude école d'acceptation de l'autre et de coopération ! La connaissance des freins à la coopération et des moyens pour l'améliorer (par l'intermédiaire d'un coach personnel ou d'équipe par exemple) peut mener à un bien-être général, à des rapports sains et à des succès pour l'équipe.

Les entreprises sont conscientes que leur capital principal réside dans les personnes qui y travaillent. Elles emploient fréquemment le savoir-faire moderne, le professionnel externe ou les coaches, les superviseurs internes ou externes pour prendre soin de l'état d'esprit et du bien-être des employés, pour minimiser les conflits et créer la meilleure ambiance génératrice de résultats. Parce qu'aucune concurrence externe ne peut détruire une entreprise avec un impact aussi fort que le manque de cohésion et de motivation de ses propres membres.

Les outils et méthodes employés pour atteindre ce but sont nombreux : PNL (Programmation Neuro-Linguistique), modèle de Schutz, Pensée latérale (De Bono), Constellation familiale et positionnement systémique, Analyse Transactionnelle (Théorie des Organisations de Berne T.O.B.), offrent un riche éventail des possibilités qui visent à une communication plus efficace et un renforcement de la cohésion des équipes.

On s'attend à ce que des orchestres et des théâtres développent des aspects qualitatifs comme ceux développés dans les entreprises dans les prochaines années. Atteindre les meilleures performances musicales, bien sûr, mais également vendre plus de leurs "produits" musicaux tout cela en dégageant plus de bénéfices pour assurer le futur à long terme. Les ensembles musicaux ont ceci de particulier et de différent que la passion les anime. Ils peuvent compter sur le potentiel des musiciens qui les composent et sur leur haute qualification seulement s'ils sont comblés, en bonne santé et rayonnant de joie. Et tout cela, dans un seul but : transmettre la musique à ceux qui sont venus les écouter.

Les équipes sont des groupes focalisés sur un but commun. L'équipe grecque de football en a montré au monde entier un merveilleux exemple de la façon dont une équipe inconnue, inspirée par un état d'esprit collectif à toute épreuve, entraînée par un coach allemand, en participant comme outsider à l'Euro 2004. a remporté la coupe.

NO STARS, JUST TEAM-SPIRIT!

-
1. Sabine Boerner/Christian von Streit: "Charisma und Teamgeist" – Zur Symbiose zwischen Orchester und Dirigent- in " Das Orchester" 12/04
 2. H. Schmale/H. Schmidke , S. 37, - "Der Orchestermusiker, seine Arbeit und sein Belastung" in Schott-Verlag, Mainz, 1985, ISBN 3-7957-2731-6 - show that between the factors which complicate the work of orchestra musicians, except the influence of the surroundings, the main difficulty lies in the relationship between its members (14,2 %).
 3. V.Cornet, Ph.Auriol- Le parler vrai modèle de W. Schutz – ESF 1995 -
 4. C. Steiner – Manuel de coopération for « Issues in Radical Therapy and Cooperative Power »,1970
 5. A.Cardon – Coaching d'équipe – Ed. d'organisation
 6. V.Lehardt – Les responsables porteurs de sens- Ed Insep Consulting. 1992
 7. Sabine Boerner , "Führungsverhalten und Führungserfolg"- Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002, S. 4, ISBN 3-8244-9083-8

Les auteurs :

Mihai Ceicu

Né à Bucarest, en Roumanie

Etudie le violon au collège de musique "G. Enescu" et à l'école supérieure de musique "C. Porumbescu" à Bucarest et diplômé en tant que soliste.

Depuis 1984, il fait partie des premiers violons de l'Orchestre Philharmonique de Würzburg. Attaché au collège de musique G. Enescu pour des interventions au cours du cycle d'enseignement de violon, et participant régulièrement aux représentations de l'orchestre roumain de la radiodiffusion et celles de l'orchestre philharmonique Georges Enescu, il enseigne avec le professeur Stefan Gheorghiu et participe au cursus d'enseignement international Tibor Varga, Sandor Vegh, Alberto Lysi et Henryk Szeryng.

Maître en P.N.L. (Programmation Neuro-Linguistique) depuis 1999 (Roman Braun, Vienne), spécialiste de l'entraînement mental, de Tai-Chi, de Yoga, de feldenkreis et de détente musculaire (Jacobson), il intervient régulièrement comme coach de musiciens (www.musiccoach.de).

Yann Coirault

Né à Poitiers en France.

Yann COIRAULT, ingénieur de formation, après un parcours de 15 ans en entreprise, se consacre depuis 1998 à l'accompagnement des personnes en entreprise. Coach certifié LKB School of coaching* et consultant formateur en management, il a eu l'idée d'appliquer ces méthodes au monde de la musique, tant pour accompagner les musiciens professionnels ou les étudiants des carrières musicales que les ensembles orchestraux.

Il est spécialisé dans les actions de teambuilding, de coaching d'équipe, de gestion du stress et de gestion des conflits.

Approches utilisées : P.N.L. Programmation Neuro Linguistique (Lynne BURNEY) Langage métaphorique et clean language (Jennifer de GANDT).

Leadership éthique avec Robert DILTS : modèle ISVOR DILTS, les niveaux logiques de la personnalité Bateson/Dilts, , modélisation.

Analyse Transactionnelle ; les 3P (Permission, Protection, Puissance), les émotions archaïques, les drivers, les positions de vie, la structuration du temps.

Teambuilding (Serge ESKENAZI) : le modèle ORFV (Opérationnel, Régulation, Formation, Visionning) (Vincent Lehnardt), le modèle de Will SCHUTZ (Inclusion, Contrôle, Ouverture)

**Ecole de coaching fondée par Lynne BURNEY, co fondatrice de la Société Française de Coaching et membre de l'International Coaching Federation, également co présidente du comité de certification des adhérents de la SF Coach.*