

Management et direction d'orchestre

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Mettez, avec vos équipes, vos projets en musique



« *Je n'ai jamais laissé les difficultés décider de ma vie* » nous dit Zahia Ziouani dans le prologue de son livre « [La chef d'orchestre](#) ». A 18 ans elle démarre sa carrière de chef d'orchestre... on l'avait pourtant bien prévenue : « *Vous n'avez aucune chance dans ce métier* » !

Pour nous, Managers, que peut nous apprendre son parcours unique, fait de ténacité et de passion, et son approche de la direction d'une équipe bien particulière qu'est un orchestre ?

Diriger un orchestre et manager une équipe apparaissent comme 2 activités bien différentes : on ne mène pas son équipe à la baguette ! Cette fameuse baguette qui permet une synchronisation temporelle et musicale parfaite des musiciens de l'orchestre (dont l'effectif peut atteindre 100) : chacun suivant exactement la consigne donnée par le ou la chef d'orchestre au travers de sa gestuelle.

A prime abord, notre activité de manager apparaît bien éloignée de celle d'un chef d'orchestre. Pourtant, à entendre parler (plutôt lire) Zahia Ziouani de son métier, j'y ai vu des éléments de réflexion qui font sens dans nos métiers. Je vais m'attacher ici à en relever certains, sans m'attarder sur les points différenciants de nos activités respectives.

Tout d'abord, revenons à l'aspect directif de la direction d'orchestre. Bien-sûr, nous utilisons nous aussi des formes de **management directif** lorsque la situation le demande : traiter une urgence sur le terrain, donner les consignes en début de journée, informer de certaines décisions... Deux éléments importants permettent **une efficacité durable** de ce style de management :

- **Le sens** au travers du lien entre la consigne ou la décision d'une part, et la mission de l'équipe et de l'entreprise de l'autre (le pourquoi)
- **L'alternance** avec un mode de **management plus participatif**, lorsque la situation est adaptée, permettant d'écouter les personnes, de tirer parti du savoir, de l'expérience acquise par notre équipe

Nous sommes responsables d'une mission

Zahia Ziouani dirige depuis plus de 15 ans [L'Orchestre Symphonique Divertimento](#). Je comprends que cette longévité est favorisée par la clarté de la mission de l'OSD, que je retranscris ici : « *Promouvoir la musique classique en France et à l'étranger pour faire découvrir et rendre accessible la musique symphonique à tous les publics* ». **Cette mission se traduit concrètement** dans les actions de l'OSD :

- Mise en œuvre de projets musicaux aussi bien dans des salles prestigieuses que dans des petites salles de banlieue (département de Seine-Saint-Denis par exemple)
- La même exigence de qualité musicale quels que soient le lieu et le public
- Des activités pédagogiques orientées vers tous les publics
- ...

Zahia Ziouani nous explique comment cette mission est connue de tous les musiciens, comment ils en sont tous partenaires, comment cela **donne sens aux différents projets**.

Un musicien, comme chacun de nous, a besoin de sens pour pratiquer son métier avec passion et **intelligence**.

Le premier point de rassemblement du Manager avec son équipe est bien la mission. Au-delà du travail que nous réalisons au quotidien avec notre équipe, quelle est **notre mission commune** ? Pas ce que nous faisons tous les jours, mais bien pourquoi c'est important de le faire ? Quelle est la raison d'être de notre équipe ? **Quel bénéfice apportons-nous à nos clients internes ou externes** ?

« *Permettre au service de production de produire au niveau nécessaire et sans interruption non planifiée* » peut faire partie par exemple de la mission d'un service de maintenance.

Comment partageons-nous cette mission avec notre équipe ? Comment éclaire-t-elle nos choix et nos priorités ?

Nous et notre équipe nous nourrissons quand nos actions ont permis de faire avancer notre mission. **Donnons du feedback** sur les réalisations, ce qu'elles ont permis, ce qu'elles ont fait avancer !

Zahia Ziouani parle des yeux écarquillés, du regard ému et des applaudissements d'un groupe de personnes d'un foyer d'accueil dont c'était le premier concert de musique symphonique. La boucle est bouclée : **la mission est nourrie**.

La prise de recul

Le Chef d'orchestre porte la vision du résultat musical qu'il veut obtenir. Par sa position géographique, il est le seul à avoir la vue d'ensemble : le son converge vers lui. Il s'adapte alors en temps réel aux contraintes du moment (comme la configuration acoustique de la salle par exemple).

J'aime cette notion de vision globale et de prise de recul : nous sommes ici pleinement dans notre rôle de manager. Nous sommes effectivement également amenés à **nous adapter** en permanence aux contraintes et exigences du quotidien, tout en gardant **la vision globale de l'activité courante et de là où nous allons**. Nous avons des outils représentant l'activité et la charge globale, pouvons mettre en place les quelques indicateurs qui nous permettent de réagir au bon moment :

- Des indicateurs de résultat : où en sommes-nous par rapport à nos prévisions ?
- Des indicateurs de fonctionnement : quels facteurs influencent fortement l'atteinte des résultats ?

Cependant, la vision terrain de **chaque membre** de l'équipe est également **une richesse indispensable, prenons le temps de faire exprimer et d'écouter**. L'expérience acquise, les informations captées par chacun auprès des clients, des fournisseurs, ... sont autant d'éléments qui alimentent **notre capacité**

collective à nous améliorer et anticiper. Cela peut prendre la forme par exemple de **debriefing, de post-mortem, pré-mortem, processus d'amélioration continue, ...**

Des consignes claires et précises

Le chef d'orchestre donne des consignes claires et non ambiguës. Plutôt que « *Jouez mystérieux* » Zahia Ziouani explique comment elle donne les indications techniques et précises qui vont permettre d'obtenir l'effet mystérieux souhaité. En complément, le pourquoi de ces consignes est expliqué : quelle image musicale veut-on obtenir, quel lien avec l'histoire, quel est le cheminement musical du compositeur.

Une transposition en entreprise est je trouve intéressante. Pour réussir les challenges auxquels nous sommes confrontés, nous avons besoin de personnes impliquées, coopérantes, investies dans la qualité du travail. Nous sommes donc souvent amenés à **travailler sur les comportements**. Mais des consignes abstraites comme « Il faut que t'impliques plus » ou « Coopère avec tes collègues » ou « Améliore la qualité de ta production » peuvent ne pas être suivies d'effet, **chacun ayant une perception différente** de l'implication, de la coopération, de la qualité.

Un bon outil est le **SMART...E**. Il permet de s'éloigner de la perception pour **partager un objectif non ambigu** : Quelles actions doivent être réalisées pour répondre à ce comportement attendu ? Pourquoi ce comportement est-il important ? « Coopère avec tes collègues » deviendra alors peut-être « Quel point peux-tu organiser avec le service commercial pour vous mettre d'accord sur ... parce que ... ».

Une relation sincère et responsabilisante

Rien n'est possible sans **une relation sincère** avec les musiciens. Zahia Ziouani insiste sur l'importance de tous les écouter, de s'adresser autant aux musiciens du fond qu'à ceux du 1^{er} rang, de les regarder 1 à 1 avant de démarrer le concert. « *Le regard est capital pour insuffler la vie et l'énergie indispensables au bon déroulement du concert* ».

Comment en réunion d'équipe donnons-nous **la même valeur** et la même importance à chacun ? Comment suscitons-nous **la parole des plus discrets** ?

Quel **intérêt particulier, singulier et sincère** portons-nous à chaque collaborateur de notre équipe ? Quel temps passons-nous avec Paul ou Jacques pour comprendre avec lui pourquoi il a tant de mal à atteindre le niveau de qualité ou de performance attendu ?

Une fois la cause isolée, **la responsabilisation de la personne** reste essentielle : « Quel engagement prends-tu ? Que mets-tu en œuvre pour .. ? De quoi as-tu besoin pour... ? »

Zahia Ziouani écrit : « *Le travail d'orchestre est un travail d'équipe. Ce n'est pas moi qui vais ou qui peux tout faire : chacun a sa part de responsabilité et sa part de risque* »

Une équipe complémentaire et coopérante

En tant que chef d'orchestre il faut composer avec toutes les personnalités, obtenir l'équilibre entre les instruments tout en respectant la place de chacun (les cordes, les vents, ...). Le principe de l'orchestre est **la complémentarité** des sons et des instruments **au service de l'harmonie**.

Les compétences de virtuosité (compétences techniques) d'un musicien ne suffisent pas pour jouer en orchestre, **les compétences d'écoute** spécifiques au jeu en groupe, du vivre ensemble, du respect mutuel sont indispensables.

Dans les entreprises, **la coopération, l'entraide, le partage des connaissances** sont des facteurs de réussite car sources d'intelligence collective. Au-delà des compétences métier, quelle attention portons-nous aux compétences comportementales dans notre équipe ? Comment sont-elles définies ? Comment

l'aptitude à coopérer, à partager, à transmettre est-elle valorisée dans l'évaluation des personnes au moment des entretiens ?

Et la reconnaissance

Je terminerai par la notion de reconnaissance dont parle Zahia Ziouani. Ces félicitations, ces récompenses, cette reconnaissance de son talent et du travail réalisé, qui ont été, dans les moments difficiles, les déclencheurs nécessaires pour poursuivre son engagement.

Zahia Ziouani nous dit : « *Je ne les ai pas considérés comme l'aboutissement d'un travail mais **un encouragement à continuer.*** »

La reconnaissance est un besoin fondamental de chacun. Les signes sincères de reconnaissance que nous transmettons nourrissent cette envie de continuer à s'investir, à donner le meilleur, malgré les difficultés, les déceptions, les tensions inhérentes aux incertitudes de la plupart de nos environnements professionnels.

Merci Zahia Ziouani pour ce témoignage d'enthousiasme.

A propos de **Zahia Ziouani** : Depuis 1998, Zahia Ziouani assure les fonctions de chef d'orchestre et de directrice musicale de l'Orchestre Symphonique Divertimento.



Elle dirige des formations symphoniques prestigieuses (Orchestre National des Pays de la Loire, Philharmonie Nationale de Bosnie-Herzégovine, l'Orchestre Régional de Cannes PACA, l'Orchestre Symphonique du Caire, et de nombreux orchestres en Europe, Afrique et Amérique du Sud). En 2007, elle est nommée premier chef d'orchestre invité de l'Orchestre National d'Algérie. Zahia Ziouani est également chef d'orchestre associé de l'Ensemble Densités 93.

Au service de la musique classique et de sa promotion, elle crée, en juin 2008, le festival Classiq'à Stains et se consacre à des actions et projets ambitieux permettant de sensibiliser les publics à la musique symphonique et lyrique. Elle assure, depuis 2010, l'encadrement artistique du projet DEMOS aux côtés de la Cité de la Musique de Paris et de l'Orchestre de Paris. Elle est par ailleurs directrice de l'Ecole de Musique et de Danse de la ville de Stains.

Zahia Ziouani est également auteur d'un livre autobiographique, *La Chef d'Orchestre*, aux éditions Anne Carrière.



Françoise BALAND

[Com-Hom](#)

A propos de l'auteur :

Françoise Baland : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation Ingénieur (ENSIMAG/Grenoble INP), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations techniques, management de projet, management d'équipe, organisation et méthodologies.

Ces expériences m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai ainsi développé la passion du travail d'équipe au service des objectifs de l'entreprise et acquis la conviction que l'expérience de chacun est une source immense d'idées et de savoirs.



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.