

# L'Accordeur de talents

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Jean-Pierre DOLY

# L'Accordeur de talents

Optimiser la performance  
d'une équipe

*Préface de  
Michel Podolak*

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, Paris, 2012  
 ISBN 978-2-10-057259-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Préface</b>	IX
<b>Remerciements</b>	XIII
<b>Introduction</b>	1
<b>1 Espérances collectives nouvelles</b>	3
Vers de nouvelles organisations	5
Vers de nouvelles façons de travailler	5
Créer des communautés d'intérêts collectifs	6
Vers une coopération efficace	7
Vers l'accord de talents	8
Le résultat et le plaisir	9
La raison et la passion	9
Le rôle des leaders	11
Gérer les contradictions	12
Gérer les injonctions paradoxales	13
<b>2 Pourquoi accorder des talents ?</b>	19
Question de vocabulaire : qu'est-ce qu'un talent ?	19
Qu'est-ce qu'accorder des talents ?	21
Pourquoi accorder des talents ?	21
Des systèmes qui fonctionnent	22
Être ensemble ne crée pas une communauté	25
<b>3 Comment accorder les talents ?</b>	31
Les acteurs et les parties prenantes	31
Du choix et de la sélection des hommes	33
De la formation et du développement des compétences	38
De l'évaluation	40
Les dispositifs de conduite de projets collectifs	43
Du management dans l'entreprise et dans le sport	44
Une méthodologie pour accorder des talents	46

<b>4</b>	<b>Comment conjuguer personnalités, rôles et statuts ?</b>	59
	Les personnalités dans un groupe	59
	Les limites du pouvoir : apport de la psychologie quant au repérage des manipulateurs	67
	L'apport de la psychologie sociale	71
	Le management interculturel	79
<b>5</b>	<b>Comment manager une équipe performante ?</b>	91
	La dynamique des comportements collectifs	91
	Les mécanismes inhérents au groupe	94
	Pourquoi et comment travailler en équipe ?	98
	Sport et management : comment manager le haut niveau ?	106
	Quand mettre en place une équipe de haut niveau ?	109
	Esprit d'équipe et individualisme	111
	Aller vers des structures allégées, animées et non plus dirigées	113
	Changer l'image de la formation	114
	Différence entre management et commandement	115
<b>6</b>	<b>Réussir un projet collectif, un challenge, un défi</b>	123
	De la conduite du changement à la conduite de projet	123
	Les leviers du changement	127
	De la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage à la maîtrise d'usage	134
	Comment constituer une équipe projet ?	136
	Que peut-on apprendre des projets ?	142
	L'importance du leadership	144
	Faire accéder à l'autonomie	145
	<b>Conclusion</b>	161
	<b>Bibliographie</b>	165
	<b>Index</b>	169

## PRÉFACE

---

**D**epuis plus de 20 ans, en intervenant dans les entreprises en tant que chef d'orchestre, j'ai pu constater à quel point la manière de réaliser notre travail artistique est proche de celle de l'entreprise. Au fond, au-delà des problématiques spécifiques à chaque secteur, se pose la question du comment vivre et travailler ensemble et de la place du leader dans un tel système. Travailler ensemble, accorder les talents, filons un instant la métaphore : ce qui est intéressant lorsqu'on dirige un orchestre ou un chœur, au-delà du plaisir que l'on éprouve, de la musique que l'on interprète, c'est de découvrir les immenses ressources du groupe, sonores et humaines. Et c'est fascinant d'en être au cœur. Car malgré leurs différences – et elles sont nombreuses (homme/femme, jeune/moins jeune, ancien/nouveau, instrument, origine sociale, soliste/musicien du rang, distance avec le chef et le public) –, grâce ou malgré le chef d'orchestre, les artistes arrivent à jouer ensemble, à créer du beau, de l'émotion.

Classiquement, on imagine que cela est possible uniquement grâce au chef d'orchestre, qui donne des ordres, coordonne, règle les équilibres et qui a toujours raison. Ceci est en partie vrai de par la position privilégiée du chef d'orchestre, qui a un recul incontestable sur ce qui se passe devant lui. En fait, grâce à la conjugaison de l'écoute et de l'engagement individuel, associés aux compétences instrumentales incontournables et à l'expérience, l'orchestre porte en lui une forme d'autonomie très forte (ceci est moins vrai quand la musique est complexe). Tel un pur-sang, il n'a pas besoin qu'on lui dise comment faire : généralement, il sait. Par contre, il a besoin de savoir où il va, quelle allure choisir. Les musiciens ont besoin de sentir la confiance avec le chef d'orchestre et entre eux. Ils ont besoin d'être respectés. Par la seule exigence de l'écoute, le chef peut leur apporter tout cela. Par son engagement, il crée une âme. Par la qualité de sa préparation (avant la première répétition), il va proposer sa vision de l'œuvre qu'ils interprètent ensemble et pouvoir convaincre les musiciens. Par ses compétences techniques spécifiques et son expérience, il sera capable de résoudre les problèmes musicaux. Par sa clarté et son écoute, il trouvera une cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait. Son exemplarité sera naturelle, jamais forcée car basée sur des fondations solides. Dès lors, la question de la baguette s'efface :

elle n'est plus l'attribut d'un pouvoir dépassé mais un simple amplificateur de l'intention. Et l'œuvre collective sera belle, accordée, si chaque artiste est responsable au même niveau.

Cependant, si l'on considère que nous sommes au service de l'œuvre et du public qui vient nous écouter, deux conceptions continuent à cohabiter : celle où le chef centralise tout et celle où il crée les conditions, avec sa vision, d'une collaboration impliquante pour les musiciens. La première, à l'ancienne, met tout le poids du résultat sur le chef et, considérant l'évolution du concept d'autorité, il faut aujourd'hui des talents immenses pour réussir : elle replace le chef dans la grande tradition en le défiant quasiment. La seconde, plus moderne, met l'accent sur le collectif. Impliquant davantage les musiciens, elle semble juste, durable, et remet les choses en place : ce sont les musiciens qui jouent, ils ne peuvent ni ne doivent fuir leurs responsabilités ; le chef ne produit pas de son et « n'a plus qu'à » les emmener dans une direction qu'il définit et les relier autour de l'objectif. Le chef d'orchestre Georges Prêtre n'hésite pas à dire de les laisser jouer. Karajan lui-même affirmait que « l'art de diriger consiste à abandonner la baguette afin de ne pas gêner les musiciens ». Et l'on se remémore Leonard Bernstein, dirigeant le final de la *88<sup>e</sup> symphonie* de Haydn les bras croisés, en ne se servant que de son visage. Accorder les talents passe par la confiance dans l'orchestre.

Autre point important : quand on observe un chef d'orchestre en train de diriger, on constate que les gestes arrivent avant la musique. C'est la marque visible de l'anticipation, celle d'une intention musicale forte. Dans l'inspiration (physique) du chef qui lève les bras pour commencer se place son intention. Tout manque de clarté, toute peur, toute incohérence est immédiatement perceptible et préjudiciable au lien entre lui et l'orchestre. À l'instar du chef d'orchestre Jean-Claude Casadesus, on pourrait dire que diriger est l'art de faire respirer les musiciens à l'unisson : au moment de l'inspiration, chacun, à l'image du chef, lève le bras, l'instrument, les baguettes et inspire ; de même à l'expiration. Si cette respiration est juste, chacun le sentira et respirera de la même façon : le collectif naît. Accorder les talents commence par accorder les respirations.

Autre chose : dans la musique d'orchestre ou d'opéra, les coûts de production sont tels (et par ailleurs en France dépendant de subventions publiques) qu'il n'est pas question de perdre son temps par manque d'organisation : les services de répétition sont peu nombreux et obligent à une grande efficacité dans le travail et une rigueur pointilleuse sur les horaires. En conséquence, ils remettent tout le monde sur le grill, obligeant chacun à



être performant : l'ambiance générale de travail est capitale. Finalement, on peut dire que la rigueur est à tous les étages, car les services de *backstage* sont impliqués de même. Cette rigueur idéale (car comme toujours elle dépend de nombreux facteurs) fait partie des conditions pour l'orchestre et son chef de se dépasser ou non le jour du spectacle. Accorder les talents commence par partager un esprit d'exigence et de rigueur.

Enfin, en imaginant que les conditions soient idéales, le plus gros reste à faire : jouer ensemble, s'accorder. Le mot final revient à l'homme : pour se relier aux autres, être individuellement et collectivement performant, la relation entre les personnes est essentielle. Il convient de travailler sur les barrières qui empêchent la collaboration : préjugés, peurs, habitudes. En travaillant sur l'écoute individuelle et collective, sur l'engagement de chacun, sur sa motivation, sur le plaisir du partage, en ne jugeant pas lors de l'action (ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas contrôle), on crée des possibles. Au moment du concert, la magie peut opérer.

À la lecture de cet ouvrage que Jean-Pierre Doly m'a proposé de préfacier, je suis convaincu qu'il peut être un excellent outil de réflexion et d'action pour tous ceux qui veulent conjuguer des talents au bénéfice d'un projet, d'un challenge, d'un défi dans quelque domaine d'activité que ce soit. Je me suis rendu compte à quel point le rôle d'« accordeur de talents » est essentiel : son enjeu, au-delà des compétences, de l'expérience, grâce à la diversité, est bien de créer parmi des femmes et des hommes qu'il anime une résonance entre eux, de passer de la dissonance à la consonance.

Michel Podolak  
Chef d'orchestre



#### Vidéo 1

Interview croisée de Michel Podolak  
et Jean-Pierre Doly



## REMERCIEMENTS

---

« Rien ne vaut le trésor de tant de souvenirs communs, de tant de bonnes et mauvaises heures vécues ensemble, de tant de brouilles, de réconciliations, de mouvements du cœur. On ne reconstruit pas ces amitiés-là. Il est vain, si l'on plante un chêne, d'espérer s'abriter sous son feuillage. Ainsi va la vie. Nous nous sommes enrichis d'abord, nous avons planté pendant des années, mais viennent les années où le temps défait ce travail, se déboise. Si je cherche dans mes souvenirs ceux qui m'ont laissé un goût durable, si je fais le bilan des heures qui ont compté, à coup sûr, je retrouve celles que nulle fortune ne m'eût procurées. On n'achète pas l'amitié d'un compagnon que les épreuves vécues ensemble ont lié à nous pour toujours. »

Antoine de Saint-Exupéry

**M**erci à toutes les personnes d'institutions qui m'ont permis de découvrir les bienfaits (et quelques rares méfaits) de la vie en groupe : scoutisme, colonies et camps de vacances, pensionnat, équipes sportives.

Merci à mes compagnons de luttes et défis sportifs collectifs, joies et peines de joueur, organisateur, dirigeant, car nous en apprenons autant, voire davantage, sur un terrain de sport que dans le travail : Claude Chaux, Jean Toury, Guy Beurier, Jean Paul Garson, Jacques Lesieur, José Farias, Mario Kempes, Fernando Zapia, Ramon Maddoni, Roberto Zywika, Amilcar Ivanovic, Jorge Arrigo, Gustavo Galarza ; ou encore, en tant que conseil auprès de la DTN de football, à Aimé Jacquet, Jean-Pierre Morlans, François Blaquart, Raymond Domenech, Jean-François Jodar ; ainsi qu'à tous les entraîneurs, directeurs de centres de formation ou CTR rencontrés lors de formations ; et enfin à Bruno Martini, Robert Duverne, Fabrice Grange, Jean-Pierre Paquet, René Charrier, Pierre Repellini, Patrick Bordier, Bernard Champion, Emmanuel Hubert, pour avoir partagé de belles aventures humaines.

Merci à ceux qui m'ont mis le pied à l'étrier ou m'ont permis de grandir grâce au travail en équipe : Julien Pagés, Henri Laroussinie, Christian Labbé, René Cacciutolo, Roger Vacher, Michel Auroy, Gilbert Millet, Robert Epin, Annie Dulac, Daniel Lefort, Antoine Martin, Gabriel Bergougnoux, Ernesto Rodrigues ; sans oublier mes collègues formateurs : Roger Retrou, Max Romary, Melita Matovic, Michel Decroix, Jean-Michel Thirard, Jacky Cherrier, Guy Gret, Daniel Bailly, Marcel Le Boulch, Roland Girard, Roger Michel, André Lehoux, Henri Buléon, Mohamed Rezazgui.

La *dream team* alsacienne : Gérard Bouleau, Benoît Chaix de la Varenne, Yves Pouilly, Louis Schaffner et les équipes de la DR Est.

L'équipe des « barons » : Jean-Claude Barillet, Luc Canevet, Alain Nicolai, Pascal Nys, Jean-Philippe Paré et leurs équipes lors de formations au management.

Los « chicos » de DSA à Buenos Aires : Aldo Arricar, Marcelo Cabrera, Modesto de Castellarnau et leurs équipes.

Enfin, les plus récentes rencontres au nom de valeurs partagées :

Michel Podolak pour l'œuvre commune avec Les Amis d'Artistes en mouvement.

Alex Hauss pour notre collaboration au sein de l'association de médiation sociale Promevil.

Les professeurs, collègues et amis de l'ESCP Europe, Loïc Cadin, Florence Pinot, de l'Université de Genève et Ceram, Michel Ferrary, et du Celsa, ainsi que les étudiants.

L'œnologue Jean Benoît Dupouy pour la convivialité et le partage en groupe de son amour du vin, favorisant les rencontres, les échanges et liens entre les hommes.

Le médecin ostéopathe Maurice Sainte-Rose, chantre du *mens sana in corpore sano*, pour sa philosophie humaniste faite de prévention et de sagesse vers un bien-être et une santé optimum.

Damien Stevens et Michel Brissaud pour leurs conseils, compétences et réalisations (site web, vidéos, photos).

Michel Berry et Thomas Paris pour la variété et la qualité des personnes qu'ils permettent de rencontrer dans le cadre de l'École de Paris du Management.

Les clients et consultants qui m'ont permis d'être confronté à des projets ou activités impliquant des équipes, et particulièrement Éric Beaudoin (Oasys), Marie-José Forissier et l'équipe de Sociovision.

Merci bien sûr à tous ceux et celles qui apportent leurs exemples et leurs témoignages.

Valérie Briotet et le comité de lecture de Dunod pour avoir cru en ce livre, Chloé Schiltz pour son aide précieuse dans le travail de relecture, ainsi que Marine de Lacoste.

Merci aussi à tous les étouffeurs de talents rencontrés sur ma route, qui permettent de comprendre et donc d'avancer.

Merci à Stéphan et à ses amis qui me permettent de rester au contact si enrichissant d'une jeunesse parfois paumée, mais si attachante.

Et enfin, merci à Jacqueline pour son aide, son soutien et dont la discrétion n'a eu d'égale que sa patience pendant ces heures d'écriture.



## INTRODUCTION

---

**Q**u'y a-t-il de commun entre un chef d'orchestre, un coach d'équipe de sport collectif, un patron de PME, un chef de restaurant étoilé, un skipper de bateau, un guide de cordée, un manager d'équipe de vente, un directeur d'agence de design, un leader de la patrouille de France ? Les hommes ! Et avec eux, leur histoire, leurs aptitudes, leurs personnalités, leurs talents que les managers devront choisir, sélectionner, animer, former, évaluer. Comment ? Précisément en conjuguant ces personnalités, en coordonnant leurs actions et en accordant leurs talents pour performer, réussir et gagner ensemble.

Depuis le temps que l'on dit que ce sont les hommes qui vont faire la différence, cela va bien finir par être le cas ! Car une fois que l'on a dit cela – après avoir tout essayé en termes d'organisation et de management –, comment faire ?

En effet, après avoir mis en place l'organisation scientifique du travail, l'organisation par les processus, les changements de structure, d'une part, et d'autre part, avoir sacrifié aux modes managériales de consultants (*reengineering, total quality system, etc.*), avoir tenté de rendre plus scientifique l'organisation des entreprises ou des groupes humains, et plus carrées les méthodes de management, on s'aperçoit que tout ne marche pas comme cela devrait marcher, car il y a des hommes, avec leur histoire, leur culture, leur diversité, leurs valeurs, leurs humeurs. Et sur ce plan, la « mondialisation » n'a rien arrangé puisqu'il y a, de fait, encore plus de diversité et de différences culturelles à gérer.

Enfin, les nouvelles technologies entraînent ce suprême paradoxe d'être à la fois un possible lien intemporel et cosmopolite (Internet, Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, Webmii, 123People, Skype) pour prétendre communiquer tout le temps avec tout le monde, alors qu'en fait il n'y a jamais eu autant d'isolement, d'individualisme et si peu de coopération.

Il s'agit donc de se repérer entre les extrêmes des contraintes et des libertés<sup>1</sup> et, en matière de management, de tenter de gérer au mieux

---

1. François Monconduit et Jean-Pierre Doly, *L'Entreprise entre contrainte et liberté*, L'Harmattan, 1995 ; *Trabajar de Otra Manera*, Buenos Aires, Temas, 1999.