



UNA VOCE

Janvier 2017

Vol. 24 n° 2

L'OMOSC est la voix des musiciens d'orchestre professionnels canadiens. Sa mission consiste à maintenir et à améliorer les conditions de travail des musiciens d'orchestre professionnels du Canada, à favoriser la communication entre ses membres et à promouvoir les intérêts du milieu de la culture au Canada.

À chacun sa manière de communiquer

Barbara Hankins
rédactrice en chef



Ce sont mes parents qui ont quitté la maison quand j'étudiais à l'université. Pas moi. Ils sont partis au Népal pour une période de 12 ans : mon père y travaillait comme chirurgien rémunéré par le gouvernement canadien, et ma mère comme bénévole en milieu hospitalier. Ma mère répondait toujours à nos lettres par des notes joyeuses sur leur vie là-bas, des questions et des commentaires sur la nôtre. Les lettres de mon père étaient plus rares, mais plus longues, des chefs-d'œuvre d'écriture! Je chérissais les deux styles. Quand ma mère est décédée, l'abondante correspondance qu'elle avait entretenue avec ses amis et sa famille au cours de sa vie a fait l'objet d'une note du bureau de poste de Canmore : « Nous savons qu'Alison a été en contact avec un grand nombre de personnes dans le monde. »

La manière de communiquer est affaire personnelle ; cependant, ne pas communiquer peut conduire à la dégradation des relations interpersonnelles. Sur ce thème, la présente livraison traite de questions diverses : des membres de l'OMOSC ont visité la Colline du Parlement pour s'entretenir avec les députés au sujet du financement des arts ; des musiciens de l'OMOSC utilisent le formulaire d'évaluation des chefs d'orchestre pour faire connaître leur opinion ; la Ryerson University fait la promotion de la courtoisie ; enfin, Joseph Grenny de VitalSmarts nous propose des suggestions pour améliorer la qualité de nos propres conversations au travail.

« Une loi inaltérable et incontestée dans le monde de la musique exigeait que le texte allemand d'opéras français chantés par des artistes suédois soit traduit en italien pour que les auditoires anglophones en saisissent mieux le sens. »

— Edith Wharton, romancière américaine 1862–1937

#WePlayOn : mise à jour

par Shawn Spicer
#WePlayOn



Chers collègues,

À London, nous avons été très occupés, tant sur scène qu'en coulisse. Depuis le 11 novembre, nous avons présenté trois concerts : un *Messie* avec Kevin Mallon, les Christmas Pops – qui se sont transportés à Chatham – avec Brian Jackson et un concert mis sur pied par Scott Good pour le jour du Souvenir. Je suis particuliè-

rement fier de la haute qualité et de la grande variété des concerts que nous avons produits. La plupart des événements ont attiré une très bonne assistance et nous espérons faire encore mieux à l'avenir en ayant plus de temps de préparation et une aide professionnelle accrue au marketing.

Actuellement, nous sommes absorbés par la planification des programmes pour la nouvelle année et la prochaine saison. Nous avons fait des progrès dans l'obtention d'un financement stable par tous les ordres de gouvernement ainsi que par les fondations et les donateurs. Nous avons espoir qu'à mesure que nous consoliderons notre présence dans le milieu, nous assisterons à une croissance sensible de ce soutien, de la part des donateurs en particulier.

Le choix d'un nouveau nom pour notre organisation, imminent au moment d'écrire ces lignes, constituera un facteur marquant de notre développement. D'autres étapes cruciales ont été franchies : nous avons engagé des professionnels pour nous aider dans les opérations et le marketing, grossi les rangs du conseil d'administration et renforcé le soutien des bénévoles et de la communauté. Quelques chantiers restent à piloter : certains musiciens exécutent encore beaucoup de tâches administratives non rémunérées ; de plus, notre conseil d'administration doit continuer de se développer.

Au cours de l'année qui s'amorce, nous présenterons trois concerts de même que des activités éducatives et de mentorat. En janvier, nous interpréterons la *Symphonie n° 9*

« du Nouveau Monde » de Dvořák à l'occasion du dévoilement officiel de notre nouveau nom. Également au programme, des spectacles avec le Payodora Tango Ensemble et le directeur musical du festival de Stratford, Franklin Brasz.

À la fin de la saison, nous aurons donné six concerts financés par un heureux équilibre entre les revenus de billetterie, le soutien de la communauté et le financement gouvernemental. Je suis convaincu que nous avons jeté des bases solides pour la croissance de notre organisation. J'espère pouvoir vous annoncer d'autres bonnes nouvelles la prochaine fois; le progrès semble lent et difficile parfois, mais à l'heure du bilan, on s'étonne devant tout ce qui a été accompli. Nous tenons à vous remercier, vous les dirigeants et les membres de l'OMOSC, pour votre soutien constant.

Journée des arts sur la Colline du Parlement

par Francine Schutzman et Monique Lagacé

Francine : Le 25 octobre dernier, Monique Lagacé et moi-même avons représenté l'OMOSC à la Journée des arts sur la Colline du Parlement. Organisé chaque année par la Coalition canadienne des arts, l'événement rassemble des représentants de différents organismes culturels – en danse, en théâtre, en musique, etc. –, des députés et des sénateurs afin d'engager une discussion sur le soutien gouvernemental aux arts. Avec 140 participants et 135 rencontres planifiées, il s'agissait du plus gros événement du genre à ce jour. En fait, nous avons appris que c'était la plus importante activité de lobbying au Canada, tous secteurs confondus. Dans le passé, j'ai participé à un bon nombre de Journées des arts, donc la formule m'était familière : nous formons des équipes de trois ou quatre personnes pour rendre visite à un parlementaire qui, nous l'espérons, représente la circonscription d'au moins un membre de notre groupe ; chaque équipe en rencontre ainsi de deux à quatre dans la journée. Une réception suit en fin d'après-midi de manière à poursuivre les échanges.

Nous sommes invités à préparer trois demandes, mais pendant la demi-heure qui nous est allouée, il n'est pas toujours facile de les formuler, en plus de parler des groupes que nous représentons et des questions qui nous préoccupent. Toutefois, j'ai presque toujours trouvé que les personnes rencontrées étaient enthousiastes à l'idée d'engager un dialogue sur les arts en général et sur ce qui se passe dans leur circonscription en particulier. Cette année, nous avions trois messages à leur transmettre :

1. Nous remercions le gouvernement fédéral pour les investissements dans les arts et la culture inscrits au budget de 2016 (1,87 milliard de dollars sur cinq ans).
2. Les investissements à court terme dans les espaces culturels et les programmes canadiens qui offrent une vitrine aux artistes (en termes simples, on parle d'infrastructures



et de tournées), prévus au budget de 2016, doivent être prolongés au-delà de deux ans.

3. Les consultations entre le gouvernement, l'industrie et les artistes sur la culture numérique constituent un processus essentiel, et la Coalition canadienne des arts veut s'assurer que le point de vue des artistes est entendu. (L'organisme souhaite en particulier donner une voix aux artistes autochtones, lesquels comptent parmi ceux qui mènent les combats les plus ardues.)

J'avoue avoir été très heureuse d'apprendre que deux membres de mon équipe avaient déjà participé aux consultations actuelles sur la culture numérique, un domaine que je connais très peu. Notre première rencontre a eu lieu avec un nouveau député libéral originaire d'Halifax, Andy Fillmore. Il a une formation d'urbaniste et sa femme dirige une galerie d'art : nous étions donc sur la même longueur d'onde. La seule autre rencontre prévue pour mon équipe a été annulée en raison d'une confusion dans l'horaire. Je n'étais pas trop déçue, car le principal intérêt du député concerné était la revitalisation de la pêche à la morue; quoique... nous aurions peut-être eu un échange d'idées intéressant. Je cède maintenant la parole à Monique qui livre ici ses impressions de la journée.

* * *

Monique : C'était ma première expérience de la Journée des arts sur la Colline du Parlement. Comme l'a expliqué Francine, je faisais partie d'un groupe de quatre personnes et, heureusement pour moi, deux d'entre elles connaissaient déjà l'événement et se sentaient très à l'aise dans toutes les activités qui s'y rapportaient. Nous n'avions que deux rencontres de prévues – peut-être en raison du nombre record de participants – dont une a été annulée. Le seul parlementaire à qui nous avons rendu visite a été le député libéral de Laval (Québec), Angelo Iacono, qui a manifesté un vif intérêt pour les arts et beaucoup d'empressement à engager une discussion sur les politiques gouvernementales présentes et futures en la matière. Il nous a donné l'assurance que Mélanie

Joly est bien consciente des difficultés que vivent les artistes sur le marché du numérique et de l'urgence de trouver des solutions. Il a ajouté que, de manière générale, le gouvernement Trudeau considère que les artistes n'ont pas été traités équitablement par les gouvernements antérieurs, et ce, depuis de très nombreuses années, même par les libéraux d'avant l'ère Harper. Évidemment, c'était de la musique à nos oreilles!

Dans l'ensemble, nous avons réussi à formuler les trois demandes énoncées plus haut par Francine et nous avons pris congé avec le sentiment d'avoir mené à bien notre mission. La rencontre s'est terminée sur une séance de photos et un échange de remerciements de part et d'autre de la table.

La grande chasse au podium : l'OMOSC et l'art d'évaluer les chefs d'orchestre

par **Matt Heller**

premier vice-président de l'OMOSC



L'année 2016 a vu monter de nouvelles figures sur les podiums du Canada – et pas seulement Gemma New, cette femme de 29 ans qui, depuis janvier, occupe le poste de directrice musicale du Hamilton Philharmonic Orchestra. Au cours des deux dernières saisons, Ottawa, Saskatoon et Regina ont aussi assisté à un changement de régime ;

de plus, Calgary, Edmonton et Victoria ont annoncé l'arrivée de nouveaux chefs pour 2017–2018.

Il n'existe pas deux orchestres, non plus que deux chefs semblables – pourtant, nous recherchons chez ces derniers sensiblement les mêmes qualités : une forte présence artistique, une personnalité enthousiaste et inspirante, la capacité de faire des choix efficaces et éclairés aux répétitions et une habileté à promouvoir la grande musique symphonique et à relier et rassembler une communauté autour de cette cause. Voilà autant de qualités qui ne sont pas faciles à évaluer ou à comparer, mais qu'on reconnaît lorsqu'elles sont mises en œuvre. Même au terme d'un processus d'embauche, le besoin de rechercher et de découvrir des chefs de qualité continue de se faire sentir.

Nous avons conçu la base de données de l'OMOSC pour l'évaluation des chefs comme une ressource destinée à tous nos orchestres membres, à toutes les étapes de leur processus d'embauche. Nous utilisons un sondage en ligne dans lequel est posée une série de questions brèves mais essentielles, laissant place à des commentaires facultatifs. Les

résultats sont compilés et partagés confidentiellement avec les comités concernés, souvent dans un délai de deux semaines. Plus tard, d'autres orchestres peuvent avoir accès à ces résultats s'ils sont à la recherche de candidats ou s'ils souhaitent restreindre leur recherche à quelques finalistes.

Notre transition vers les sondages en ligne s'étant effectuée en 2011, l'été dernier s'est avéré un moment propice pour les réviser et y apporter de légères modifications. Un comité de délégués a précisé les questions de manière à traiter plus spécifiquement des qualités requises pour le poste de directeur musical. Nous avons aussi développé un formulaire alternatif pour l'évaluation des chefs de concerts pop. Nos remerciements vont à Gary Borton, délégué du RSO, à Kerry Kavalo, délégué du SNS et à Michael Hope, délégué du CPO et responsable des évaluations de l'OMOSC, pour l'aide qu'ils m'ont apportée au sein du comité.

Quand il s'agit de direction artistique, il n'est pas toujours possible de satisfaire les désirs de tout un chacun, mais en ce qui concerne les évaluations des chefs, vos suggestions et vos réactions sont les bienvenues en tout temps. Merci à ceux qui participent et, pour tout commentaire, n'hésitez pas à communiquer avec moi ou Michael Hope.

- Matthew Heller: vp@ocsm-omosc.org
- Michael Hope: hopem1@telusplanet.net

Le Saskatoon Symphony Orchestra salue la présence d'Eric Paetkau à la direction

par **Melissa Goodchild**

Saskatoon Symphony Orchestra



Eric Paetkau est le directeur artistique du Saskatoon Symphony Orchestra ainsi que le fondateur et directeur artistique du Group of 27, établi à Toronto. À titre de chef d'orchestre, il a dirigé un bon nombre d'ensembles canadiens, dont le Kitchener-Waterloo Symphony Orchestra, le Calgary Philharmonic, le Saskatoon Symphony Orchestra, le Windsor Symphony Orchestra et l'Ontario

Philharmonic. Comme altiste, il s'est produit avec l'Orchestre symphonique de Nuremberg, le Toronto Symphony Orchestra, la Canadian Opera Company, l'Orchestre du Ballet national du Canada, les Violons du Roy et Tafelmusik.

En peu de temps à la barre du Saskatoon Symphony Orchestra, Eric Paetkau nous a permis de progresser sur le plan musical. Au cours des prochaines années avec lui, nous espérons continuer d'élargir notre répertoire et d'augmenter notre auditoire.

Rune Bergmann prend la tête du Calgary Philharmonic

par Michael Hope

Calgary Philharmonic Orchestra



Le chef d'orchestre norvégien Rune Bergmann deviendra le directeur musical du Calgary Philharmonic Orchestra à compter de la saison 2017–2018.

Figure énergique et fascinante de la musique symphonique, Bergmann est un chef dynamique et polyvalent, capable de briller dans tous les répertoires, tant

classique, romantique et contemporain que lyrique. Considéré comme un des chefs scandinaves les plus talentueux de sa génération, il retient l'attention de nombreux orchestres de par le monde en raison de ses interprétations élégantes et de sa réputation de musicien inspirant et profond. Comme chef, maestro Bergmann est doté d'une des personnalités les plus joyeuses que j'aie connues, du genre à mettre tout son entourage dans de bonnes dispositions pour faire de la musique.

10 suggestions pour les chefs d'orchestre et les administrateurs

Extrait de *Playing (Less) Hurt: An Injury Prevention Guide for Musicians* par Janet Horvath. Avec l'autorisation de l'auteure. Sentez-vous à l'aise de partager ces conseils avec votre comité de santé et de sécurité et avec votre direction.

1. Choisissez des tempos réalistes que les musiciens pourront suivre

La vitesse n'est pas l'objectif ultime. Plus les musiciens courent après leurs notes, plus la tension monte, et ce, au détriment de la clarté et de l'aisance du jeu.

2. Permettez aux musiciens de « baliser » les répétitions

Faites savoir aux musiciens qu'il est tout à fait acceptable de ne pas tout donner en répétition, surtout s'il s'agit de techniques exigeantes. Évitez de trop insister sur un passage : il est parfois préférable de revenir sur un problème plus tard dans la répétition.

3. Ménagez un temps d'arrêt entre les mouvements et les pièces

Quelques secondes suffisent pour permettre aux musiciens de déposer ou de baisser leur instrument, de se délier les bras, de rouler les épaules et de reprendre leur souffle.

4. Équilibrez les programmes d'une semaine à l'autre

Il est souhaitable d'alterner les œuvres monumentales et brillantes avec des œuvres plus légères, et de programmer des pièces nouvelles ou peu connues des musiciens avec d'autres qui leur sont familières. Demandez aux musiciens lesquelles leur paraissent extrêmement exigeantes physiquement.

5. Pensez à ne pas faire les reprises en répétition

Il peut être très pénible de jouer un programme complet deux fois dans la journée.

6. Dosez la quantité d'œuvres bruyantes dans les programmes et les répétitions

Alternez les pièces très sonores avec d'autres, plus douces.

7. Offrez des options de protection auditive

Faites l'essai de plateformes surélevées et d'écrans acoustiques. Si l'espace le permet, évitez de placer les timbales directement derrière les cors; sinon, placez-les sur des plateformes. Insistez pour qu'on baisse le volume des moniteurs et des amplificateurs quand ils sont utilisés.

8. Les musiciens ont besoin de bonnes installations pour bien jouer

Veillez à fournir aux musiciens des chaises et des lutrins ergonomiques de même qu'un éclairage adéquat. Idéalement, ils devraient avoir accès à des espaces de répétition et de réchauffement, même si la chose est parfois difficile à réaliser sur le plan logistique.

9. Implantez un programme de réentraînement au travail

Un retour graduel à l'orchestre est essentiel pour éviter de nouvelles blessures.

10. Mettez sur pied un comité de santé

Composé de musiciens et de membres du personnel, il traitera des questions relatives à la prévention des blessures.

* * *

Pour de plus amples renseignements sur le livre de Janet Horvath, consultez le (<http://www.playinglesshurt.com>)

Durant trois décennies, Janet a été violoncelle solo associé au Minnesota Orchestra. Elle est actuellement candidate

à la maîtrise en conception-rédaction à la Hamline University et rédactrice pour la revue électronique de musique classique *Interlude*: (www.interlude.hk).
Twitter: @playinglesshurt

À son orchestre pendant une répétition ardue :

« Quand je mourrai, je reviendrai sur terre comme portier de bordel, et je vous promets qu'aucun de vous n'entrera. »

— Arturo Toscanini, chef d'orchestre italien 1867–1957

Six choses à faire dès aujourd'hui pour améliorer votre vie au travail

par Joseph Grenny

À un moment ou l'autre de leur journée de travail, la plupart des employés ressentent de la frustration, de l'inquiétude, de la contrariété ou du découragement. Pourquoi? Soit parce qu'ils ne sont pas d'accord avec le patron, soit parce qu'ils ne supportent pas une suggestion d'un collègue ou encore qu'ils défendent des points de vue différents de ceux de la majorité qui se fait entendre.

Pourtant, la plus grande partie des employés n'expriment pas leurs opinions d'une manière productive. Ou bien ils se taisent parce qu'ils croient qu'il est peu avisé d'afficher leur désaccord avec la majorité ou l'autorité, ou bien ils gardent leurs opinions divergentes pour eux-mêmes jusqu'à ce que la marmite saute. Autrement dit, ils basculent du silence vers la violence.

Aucune de ces méthodes n'est porteuse d'idée – alors que les idées peuvent faire partie d'une vision collective – et aucune n'aide à améliorer les conditions ou les relations de travail.

Pourquoi basculons-nous systématiquement du silence vers la violence? Nous optons pour le silence parce que nous sommes *terrifiés* par les conversations cruciales. Celles-ci impliquent des interactions où les enjeux sont importants, les opinions s'affrontent et les émotions s'expriment avec force. Nous les redoutons, car notre expérience nous a enseigné que si nous sommes à la fois émotifs et honnêtes, le pire pourrait nous arriver. Nous nous réfugions donc dans le silence, comme s'il valait mieux laisser les autres donner leur avis que de risquer notre réputation.

Nous avons recours à la violence parce que nous sommes peu habiles à tenir des conversations cruciales. Même si la recherche démontre qu'elles sont la clé du pouvoir d'influence, de l'efficacité au travail, voire des rapports conjugaux harmonieux, la plupart d'entre nous ont peu ou n'ont pas de formation formelle en la matière. Malheureusement, nous avons développé notre mode de fonctionnement habituel en observant nos parents, nos amis et nos anciens patrons.

Quand nous décidons de parler, nous nous inspirons

inévitablement des techniques médiocres illustrées par ces modèles : sarcasmes, humour caustique, tentative de culpabilisation, tactiques de débat et autres formes de violence verbale. Enfin, nous réalisons que nous sommes dans le pétrin pour avoir exprimé notre opinion et nous nous retranchons dans le silence. Puis nous basculons de nouveau du silence vers la violence et inversement – rien de très agréable.

La bonne nouvelle, c'est qu'il n'est pas obligatoire qu'il en soit ainsi. Quand nous employons les techniques de conversation cruciale au travail, nous pouvons accroître notre capacité d'influer sur les décisions, de renforcer les relations et d'exprimer notre opinion de manière efficace. Je vous suggère de mettre en pratique dès aujourd'hui les six conseils suivants pour améliorer votre vie au travail :

1 Inversez votre logique habituelle. La plupart d'entre nous prennent la décision de parler ouvertement en fonction des risques associés à cette prise de parole. Au contraire, ceux qui excellent dans les conversations cruciales pensent d'abord aux risques associés au fait de *ne pas* parler ouvertement. Ils se rendent compte que s'ils n'expriment pas leur point de vue unique et bien fondé, ils auront à vivre avec les mauvaises décisions qui résulteront du fait d'en avoir privé les autres.

2 Faites une pause dans la conversation. Quand vous reconnaissez qu'il s'agit d'une conversation cruciale, faites une pause – au milieu d'une phrase s'il le faut. La façon dont vous menez cette conversation aura un impact énorme sur des enjeux importants pour vous, c'est-à-dire votre relation avec l'autre et la suite des choses. Considérez ce qui est en train de se dire et de quelle manière chacun s'exprime. Ménagez un intervalle entre le stimulus et la réponse. Gardez l'esprit allumé, ne cédez pas au réflexe de fuite ou de combat.

3 Posez-vous *la* question. Le principal problème lié aux conversations cruciales est la force de l'émotion. Le cerveau se fige et nous passons en mode réaction au lieu de réfléchir à la manière de répondre. La personne avisée se posera *la* question suivante : « Qu'est-ce que je veux réellement? » Ou peut-être : « Quel problème est-ce que je tente de résoudre? Quelle relation est-ce que je souhaite entretenir avec la personne à la suite de notre conversation? » Utilisez cette question sous ses différentes formes pour stimuler votre esprit, maintenir votre concentration et atténuer la forte émotion qui vous anime.

4 Rendez la conversation sûre. Avez-vous déjà remarqué que certaines discussions, même sur des sujets sensibles, se déroulent très bien tandis que d'autres, portant peut-être sur des futilités, peuvent dégénérer en combat ou en retraite? Pourquoi en est-il ainsi? Nous avons découvert que dans les conversations cruciales, la meilleure façon d'éviter de provoquer une réaction défensive chez l'in-

terlocuteur consiste à rendre la conversation sûre. Les gens peuvent entendre des commentaires négatifs dès lors qu'ils se sentent en sécurité avec la personne qui les émet. Comment susciter ce climat de confiance? En leur faisant comprendre que vous vous préoccupez de leurs intérêts autant que des vôtres. Quand ils croient en votre sincérité, ils s'ouvrent à votre point de vue. Sinon, ils se replient. Ensuite, vous devez faire savoir aux autres que vous les respectez. Objectif commun et respect mutuel sont les fondements du sentiment de sécurité.

5 Faites preuve d'empathie. La clé pour exercer de l'influence est l'empathie. Avant d'amorcer une conversation cruciale, les leaders influents réfléchissent soigneusement à la manière dont les problèmes qu'ils désirent soulever affectent ou vont affecter leur interlocuteur. Ils pensent aux conséquences normales que la situation peut avoir sur lui et les rassurent à ce sujet. Par exemple, si un subordonné apparaît comme incompetent, il est probable que son incompetence est aussi frustrante pour lui que pour les autres. Le problème, c'est qu'il ne voit pas comment ses faiblesses sont reliées à ses propres inquiétudes. Cependant, si vous pouvez l'aider d'une manière respectueuse à voir comment il sert ses propres intérêts en cherchant à résoudre le problème, il sera naturellement motivé à trouver des solutions.

6 Invitez au dialogue. Après avoir créé un environnement rassurant, partagez vos idées en toute confiance. Ensuite, vous pourrez ouvrir la porte à des opinions divergentes : ainsi, vous encouragez vraiment votre interlocuteur à ne pas être d'accord avec vous. Les personnes qui excellent dans les conversations cruciales ne se manifestent pas seulement pour établir leur position ; ils veulent apprendre. Si votre objectif consiste simplement à vous défouler sur les autres, ils vous résisteront. Si vous êtes disposé à entendre leur point de vue, ils seront plus ouverts à votre égard. Enfin, si, dans le feu de l'action, vous ne vous souvenez plus de rien, demandez-vous : « Sommes-nous dans une forme de silence ou de violence? » Si c'est le cas, faites tout ce que vous pouvez pour revenir à un sain dialogue.

Permettez-moi maintenant d'être clair sur ce que j'avance. Je ne suis pas en train d'affirmer que si vous inversez votre logique habituelle, vous faites une pause dans la discussion, vous vous posez la question, vous rendez la conversation sûre et vous faites preuve d'empathie tout en invitant au dialogue, les gens vous donneront naturellement tout ce que vous demandez. Ce que je soutiens, c'est qu'en agissant ainsi, votre influence s'en trouvera accrue. Plutôt que d'aggraver les problèmes par un brusque étalage de vos préoccupations, vous les ferez simplement connaître – une approche qui comporte un potentiel de solutions.

Est-il possible d'acquérir ces habiletés? Absolument. J'ai consacré des années à l'élaboration de méthodes pour ensei-

gner aux leaders les moyens d'accroître leur influence en améliorant leur façon de mener des conversations cruciales. Quand ils appliquent ces méthodes, très tôt, les relations interpersonnelles s'intensifient de manière remarquable et les résultats sont au rendez-vous.

© 2016 VitalSmarts. Tous droits réservés.

* * *

Lauréat à quatre reprises du prix du « New York Times best-selling author », Joseph Grenny est conférencier et spécialiste en sciences sociales dans le domaine du rendement des affaires. Son ouvrage a été traduit dans 28 langues et a généré des résultats pour 300 des entreprises Fortune 500. Joseph Grenny a été chroniqueur pour *BusinessWeek*, *Forbes*, *Harvard Business Review*, et LinkedIn. Il a fait des apparitions à l'émission de télévision *The Today Show* de même que sur les chaînes CNN, Bloomberg, et Fox Business News. De plus, ses propos ont été cités dans des centaines de publications d'information nationale, dont *The Wall Street Journal*, *The New York Times* et le *USA Today*. Joseph Grenny est le cofondateur de VitalSmarts, une organisation consacrée à l'enseignement de méthodes efficaces pour changer le comportement humain.

Désignée comme une des Top 20 Leadership Training Companies, VitalSmarts, une organisation de TwentyEighty Inc., a remporté des prix pour son offre de cours, tels Crucial Discussions, Crucial Accountability, Influencer et Change Anything Training, ainsi que pour les livres à succès recommandés par le *New York Times* portant les mêmes titres. La fréquentation de ces différents cours permet aux organisations d'atteindre de nouveaux seuils de performance en changeant le comportement des employés. VitalSmarts est en consultation avec plus de 300 entreprises qui figurent sur la liste de Fortune 500 et a formé plus de 1,5 million de personnes dans le monde. (www.vitalismarts.com)

Qu'est-ce que la courtoisie?

La plupart des ajouts récents à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST) de l'Ontario relatifs à la violence et au harcèlement en milieu de travail prennent la forme d'interdictions. En plus d'être conformes aux dispositions de la LSST, les politiques de l'Université Ryerson contiennent des renseignements utiles, notamment sur les comportements à adopter pour créer un climat de travail positif. La version intégrale du *Guide to Civility*, un guide sur la courtoisie élaboré par l'Université Ryerson, est accessible au (<http://www.ryerson.ca/content/dam/irm/pdfs/VHP/Guide-to-Civility.pdf>) L'extrait suivant est publié avec la permission de l'établissement.

— Ed.

Être courtois, ce n'est pas seulement être poli, bien que la politesse soit un bon point de départ. Une personne cour-

toise est au fait des sentiments des autres, les écoute et s'efforce de trouver un point commun pour engager un dialogue malgré les différences, tout en reconnaissant que les différences sont enrichissantes. En favorisant une communication positive fondée sur le respect, il est possible d'améliorer le moral, la productivité et la collaboration au sein d'une équipe.

Quel est l'effet du manque de courtoisie en milieu de travail?

Le manque de courtoisie et de respect en milieu de travail fait obstacle à la communication, à l'encadrement et au rendement. Le manque de courtoisie englobe un large éventail de comportements qui nuisent aux employés et diminuent leur valeur, et peut entraîner de graves conséquences physiques et psychologiques. Par exemple, la violence en milieu de travail peut prendre racine dans de petits gestes irrespectueux bien avant que se manifestent les comportements violents.

À la base, le manque de courtoisie se traduit par des commentaires désobligeants, un manque de tact, des gestes qui froissent sans le vouloir, des plaintes, des potins, des rumeurs, des blagues de mauvais goût et des grossièretés. Lorsque la situation dégénère, le manque de courtoisie se traduit par de l'agressivité verbale : cris, commentaires dénigrants, intimidation et discrimination. Dans sa forme la plus extrême, le manque de courtoisie peut se manifester par de la violence ou des menaces.

Le manque de courtoisie peut être subtil ou manifeste. Il peut s'agir d'un épisode isolé ou d'une série d'incidents qui s'accompagne parfois d'un abus de pouvoir. Les comportements non courtois peuvent être délibérés ou non délibérés. Dans tous les cas, il faut se préoccuper des répercussions sur la personne visée.

Se montrer proactif pour créer un milieu de travail courtois

Superviseur

Un superviseur est une personne dont un employé relève directement dans le cadre de son emploi.

Le superviseur est souvent appelé à commenter le rendement ou le comportement au travail d'un employé, et à lui prodiguer des conseils. Les commentaires et les conseils fondés ne constituent pas un manque de respect. Ils se distinguent du manque de courtoisie ou du harcèlement, car ils visent à aider l'employé à améliorer son rendement ou son comportement au travail. Courtoisie oblige, tous les commentaires, même les plus critiques, doivent être formulés avec respect et en privé.

Les conseils suivants s'adressent aux superviseurs pour les aider à créer un milieu de travail agréable où il règne un bon esprit d'équipe.

1. Traitez vos subordonnés, vos collègues et vos supérieurs avec respect.

2. Mettez en valeur les talents cachés de vos employés.
3. Évitez de faire preuve de favoritisme dans vos relations avec vos employés.
4. Ayez confiance en la capacité de vos employés d'exécuter leurs tâches correctement.
5. Soulignez publiquement les bons coups. En mentionnant les erreurs d'un employé devant ses collègues, vous nuirez grandement à son moral. Par contre, en soulignant la qualité de son travail devant ses collègues, vous le motiverez à offrir un meilleur rendement.
6. Ne réagissez pas de façon exagérée aux erreurs commises par inadvertance. Aidez plutôt l'employé à comprendre son erreur pour ne pas qu'il la répète. Si vous élevez la voix ou employez un ton brusque ou condescendant, l'employé ne sera pas réceptif à votre message.
7. Donnez aux employés le sentiment qu'ils sont importants. Tous les employés aiment savoir qu'ils apportent une contribution positive, ce qui les pousse à améliorer leur productivité.
8. Formulez des critiques constructives. Si un employé est capable d'offrir un meilleur rendement, discutez-en seul à seul avec lui. Parfois, il suffit de savoir qu'un supérieur croit en nous pour révéler notre plein potentiel.
9. Ne vous appuyez pas uniquement sur votre autorité. Des phrases du type « faites-le parce que je vous dis de le faire » ne sont pas la meilleure façon de gagner le respect de ses employés. Vous obtiendrez peut-être les résultats souhaités, mais vos employés ne vous seront pas loyaux et pourraient se tourner vers un autre employeur.

Employé

Les conseils suivants s'adressent aux employés pour les aider à créer un milieu de travail agréable où il règne un bon esprit d'équipe.

1. Traitez vos collègues et vos supérieurs avec respect.
2. Réfléchissez aux conséquences de vos paroles et de vos gestes avant d'agir.
3. En cas de problème, parlez directement à la personne concernée plutôt que dans son dos.
4. Ne percevez pas les commentaires, les suggestions et les critiques constructives comme une attaque personnelle, mais plutôt comme un apport positif et une source d'inspiration.
5. Évitez d'interpréter les comportements et les intentions des autres en fonction de vos valeurs et croyances personnelles. Le concept de politesse varie considérablement en fonction du lieu, de l'époque et du contexte. Le rôle en société, le sexe, la classe sociale, la religion et l'identité culturelle sont autant de facteurs qui influent sur la façon dont un comportement est perçu. Ainsi, un comportement jugé tout à fait acceptable dans certaines cultures n'est pas admis dans d'autres.
6. Reconnaissez les contributions des autres employés.
7. Soyez conscient de vos cordes sensibles. En sachant ce qui vous met en colère ou ce qui engendre chez vous de

la frustration, vous serez mieux en mesure de gérer vos réactions et de répondre de façon plus appropriée.

8. Soyez prêt à présenter de sincères excuses si vous avez offensé quelqu'un par vos paroles ou par vos gestes.
9. Utilisez l'écoute active lorsque vous discutez de problèmes avec vos collègues.

Écoute active

Lorsque la situation s'y prête, l'écoute active est l'un des atouts les plus importants dont vous disposez pour régler et éviter les problèmes découlant d'un manque de courtoisie. Votre capacité d'écoute influence grandement votre efficacité au travail et la qualité de vos relations interpersonnelles. L'écoute active repose sur cinq éléments clés. Chacun vous permet de bien écouter votre interlocuteur et de lui montrer que vous comprenez ce qu'il vous dit.

1. **Soyez attentif.** Accordez toute votre attention à votre interlocuteur, et validez son message.
2. **Montrez que vous écoutez.** Utilisez votre langage corporel et des gestes qui montrent à votre interlocuteur qu'il a toute votre attention. Sachez que le langage non verbal parle de lui-même.
3. **Offrez une rétroaction.** Nos filtres personnels, nos jugements et nos croyances peuvent avoir pour effet de déformer les paroles. Lorsque vous écoutez, votre rôle consiste à comprendre le message de votre interlocuteur. Pour y parvenir, vous devrez parfois répéter ce qui a été dit et poser des questions.
4. **Évitez de porter un jugement.** N'interrompez pas votre interlocuteur. En plus d'être une perte de temps, les interruptions peuvent le frustrer et limiter votre compréhension complète du message.
5. **Répondez adéquatement.** L'écoute active est un modèle de respect et de compréhension. Votre interlocuteur vous communique de l'information et un point de vue. Même si vous n'êtes pas d'accord avec lui, vous avez le devoir de reconnaître et de respecter ses sentiments.

UNA VOCE

Le bulletin officiel de l'Organisation des musiciens d'orchestre symphonique du Canada, *Una Voce* est publié trois fois par année, à la fois en français et en anglais. La date de tombée pour la prochaine édition est le 1^{er} mars 2017. Vous pouvez obtenir de plus amples renseignements auprès de Barbara Hankins en lui écrivant à (bhankins@gto.net). Collaborateurs à cette édition : Melissa Goodchild, Joseph Grenny, Barbara Hankins, Matt Heller, Michael Hope, Janet Horvath, Monique Lagacé, Francine Schutzman, et Shawn Spicer.

À moins d'indication contraire, les opinions exprimées dans ces pages n'engagent que leurs auteurs.

Copyright © OMOSC 2017. Tous droits réservés.

Comité exécutif de l'omosc

Président (2015–2017)	Robert Fraser
1 ^{er} vice-président (2016–2018)	Matt Heller
2 ^e vice-présidente (2016–2017)	Brian Baty
Secrétaire (2016–2018)	Faith Scholfield
Trésorière (2016–2017)	Liz Johnston
Rédactrice en chef	Barbara Hankins
Webmestre	Ken MacDonald

Délégués des orchestres membres

Calgary Philharmonic Orchestra	Michael Hope
Canadian Opera Company Orchestra	Mark Rogers
Edmonton Symphony Orchestra	Edith Stacey
Hamilton Philharmonic Orchestra	Elspeth Thomson
Kitchener-Waterloo Symphony Orchestra	Michael Macaulay
Niagara Symphony Orchestra	Anna Norris
Orchestre du Centre national des Arts	Ken Simpson
Orchestre du Ballet national du Canada	David Pell
Orchestre Métropolitain	Monique Lagacé
Orchestre Symphonique de Montréal	Stéphane Levesque
Orchestre symphonique de Québec	Marie-Julie Chagnon
Regina Symphony Orchestra	à déterminer
Saskatoon Symphony Orchestra	Melissa Goodchild
Symphony Nova Scotia	Kerry Kavalo
Thunder Bay Symphony Orchestra	Michelle Zapf-Bélanger
Toronto Symphony Orchestra	Leslie Dawn Knowles
Vancouver Symphony Orchestra	Vince Vohradsky
Victoria Symphony	Paul Beauchesne
#WePlayOn	Shawn Spicer
Windsor Symphony Orchestra	Greg Sheldon
Winnipeg Symphony Orchestra	Arlene Dahl

Composition : Steve Izma, Kitchener, Ontario

Traduction : Hélène Panneton et Karine Gervais