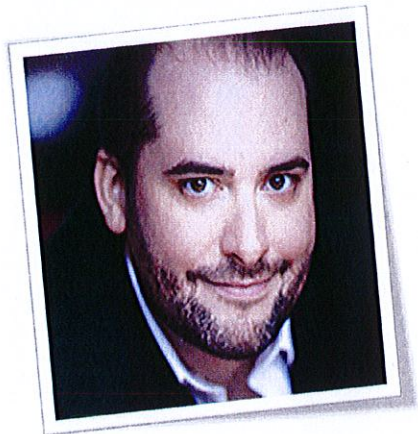


Mercredi 14 septembre 2016
18h - 20h
AgroParisTech



Samuel Sené

Chef d'orchestre, metteur en scène
Compositeur arrangeur, coach formateur

**Comment faire travailler ensemble des musiciens pour
produire une œuvre ?**

Le métier de chef d'orchestre

Dossier Documentaire

- 94 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ?
Le métier de chef d'orchestre

Sommaire

- **Autour de Samuel Sené**..... pp. 03-11
 - Parcours de Samuel Sené
Samuel Sené (www.samuelsene.fr)
 - Interview de Samuel Sené
Musical Avenue (www.musicalavenue.fr), 2016
 - Samuel Sené, un chef d'orchestre polyvalent
Marine Julien, *Regard en coulisse* (www.regardencoulisse.com), 2010
 - Rencontre : Samuel Sené, un directeur musical multi-facettes
Musical Avenue (www.musicalavenue.fr), 2010

- **Autour du métier de chef d'orchestre**..... pp. 12-22
 - Un chef d'orchestre ? Pour faire quoi ?
Jean-Marc Proust, *Slate* (www.slate.fr), 2012
 - Mystérieux chefs d'orchestre...
François Normandin, *Gestion HEC Montréal* (www.revuegestion.ca), 2015
 - Une leçon de management par un chef d'orchestre
Valérie Moissonnier, *Radio coaching* (www.radiocoaching.info), 2016

- **Chef d'orchestre, entreprise et management**..... pp. 23-88
 - Le chef d'orchestre. De la figure du pouvoir à l'ordre négocié au sein d'une profession vocationnelle
Pauline Adenot, *Revue Transposition* (<https://transposition.revues.org>), 2015
 - Diriger une entreprise comme un orchestre ?
Michel Podolak, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), 2010
 - Portrait du manager en chef d'orchestre
M. Barabel, A. de Beaupuy, O. Meier et S. Renoult, *Cairn Info* (www.cairn.info/), 2007
 - Mythe et réalité des chefs d'orchestre : leçons pour le management
Julie Jodoin et Laurent Lapierre, *HEC Montréal* (www.hec.ca), 2005

- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec cette thématique**..... pp. 89-94
 - Le métier, moteur du développement de l'entreprise. Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï
Rémi James, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°188, novembre 2015
 - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting
François Hubault, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre. De la vie dans le travail !
Ariane Mnouchkine, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°178, février 2015
 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, mars 2014
 - Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes. Intelligence collective, réseaux, coopération
Jean-Michel Cornu, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°170, novembre 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ?
Le métier de chef d'orchestre**

- Partie I -

- **Autour de Samuel Sené**..... pp. 03-11
 - Parcours de Samuel Sené
Samuel Sené (www.samuelsene.fr)
 - Interview de Samuel Sené
Musical Avenue (www.musicalavenue.fr), 2016
 - Samuel Sené, un chef d'orchestre polyvalent
Marine Julien, *Regard en coulisse* (www.regardencoulisse.com), 2010
 - Rencontre : Samuel Sené, un directeur musical multi-facettes
Musical Avenue (www.musicalavenue.fr), 2010

SAMUEL SENÉ

<http://www.samuelsene.fr>



BIOGRAPHIE

Samuel SENÉ effectue ses études musicales et théâtrales au conservatoire d'Orléans puis au C.N.R. de Saint-Maur, obtenant ses premiers prix de piano, accompagnement et direction.

Il travaille d'abord dans le monde de l'opéra (Opéra-Comique, Théâtre du Châtelet, Orchestres de l'Etat de São Paulo-Brésil). Il est chef d'orchestre de nombreux opéras ou opérettes (*Carmen, Orphée aux Enfers, Hamlet, La Belle Hélène, Death in Venice, Norma, ...*). Il dirige aussi de nombreux événements populaires, dont le concert officiel *Star Wars* au Grand Rex et les concerts du festival *Jules Verne*.

Il s'intéresse ensuite au musical anglo-saxon et assure la fonction de directeur musical pour *Fame, Un violon sur le toit, Rendez-vous, West Side Story, Next thing you know, Cérémonies des Marius, Fantômes de demoiselles, ...* Il est également directeur pédagogique des ateliers *Musidrama*.

Créateur des *West End Frenchies*, fédération du théâtre musical francophile à Londres, il est directeur musical des soirées *Voulez-vous sing with me tonight* et du musical *Pinot* au Colour Theatre (Londres).

Sa double formation musicale et théâtrale lui permet de scène des opéras (*Tosca, Orphée et Eurydice, Paillasse, ...*), des spectacles musicaux (*Contes sans frontière* au théâtre des Célestins, les éditions 2008-2009 des Cérémonies des Marius, et les éditions 2012-2013 du Festival *Ville en lumières* de la ville de Troyes), les créations de théâtre musical *Légendes parisiennes, #hashtags, Flop, ...* ou du théâtre comme *La leçon* de Ionesco aux théâtres Mouffetard et Lucernaire.

En tant que compositeur, il reçoit le soutien du Fonds de Création Lyrique de la SACD pour son opéra *Le dernier jour*, et écrit les arrangements du *Vaisseau fantôme* de Wagner édités par Ricordi. Il compose la musique du ballet *Derviche mon amour* et la musique de scène pour des pièces comme *Roméo et Juliette, Dom Juan, ...* Sa polyvalence l'emmène aussi sur le terrain de la musique de film et de la variété : arrangeur de Sabine Paturel, shows pop-symphoniques, programmes audiovisuels Universal, etc...

« Le génie chef d'orchestre Samuel Sené a accumulé en dix ans plus d'expérience que d'autres en vingt » (Le Monde)

« Une force pure qui nous étonne, Samuel Sené est né pour le miracle ». (Nouvelle République)

« Samuel Sené ne fait pas les choses à moitié. (...) Il réalise des spectacles de haute qualité ». (Libération)

« Le travail de Samuel Sené est assurément de belle facture ». (Pariscope)

« Submergé par un tonnerre d'applaudissements, Samuel Sené touche à l'essence même de la musique » (Lucasfilm Magazine)



Musicien classique de formation, **Samuel Sené a de nombreuses cordes à son arc, chef d'orchestre, metteur en scène, pianiste, coach...** Du coup, quand on lui demande comment il se décrirait, il répond sans hésiter : "Un homme de théâtre musical". Rencontre avec un artiste passionné, plein de rêves et d'ambitions.

De la musique classique au théâtre musical

Tout a commencé quand il a pris des cours de théâtre à 14 ans, et que son professeur l'a pris comme assistant. Ils mélangeaient le théâtre et la musique. "**On avait l'impression d'inventer le théâtre musical**, parce que j'étais au conservatoire, et on ne connaissait pas ça, on ne connaissait que l'Opéra". Il commence donc à 15 ans à faire des spectacles à Orléans mélangeant musique classique et textes.

Cette singularité qu'il assume désormais n'est pas forcément appréciée dans le milieu du classique. "Je me suis senti rejeté du classique avec *Fame*. Tant que je faisais *Un Violon sur le Toit* ou *West Side Story*, ça allait, c'était "noble". **Maintenant sa principale activité est le théâtre musical même s'il lui arrive, de temps en temps, de mettre en scène des pièces de théâtre ou de diriger des concerts.**

La création de Musidrama, comme une évidence

Samuel Sené est surtout connu aujourd'hui comme étant **le fondateur et le directeur artistique de Musidrama qu'il a créé fin 2010.** "Ma singularité faisait que je devais créer ma propre structure." Cette compagnie permet donc de porter ses activités et de proposer des ateliers aux artistes en herbe. "A la base c'était juste un atelier hebdomadaire pour les gens qui voulaient travailler avec moi. J'ai pu rentrer en terre quelques temps afin de me stabiliser, d'aiguiser ma pédagogie. **J'ai travaillé dans le lyrique en Italie, je me suis rendu compte que la technique vocale que j'enseignais était cohérente, fonctionnait, et était reconnue à l'étranger, et que les élèves que je formais, commençaient à bosser.**"

Maintenant il s'avoue très content de ce qu'est devenu Musidrama **avec plus de 100 élèves sur trois ateliers, des master class** (dernièrement avec David Charles Abell ou Prisca Demarez) et **des créations de spectacles avec l'atelier-troupe Musidrama** (*Les Légendes Parisiennes* ; *Hashtags, le musical...* et bientôt *Flop*).

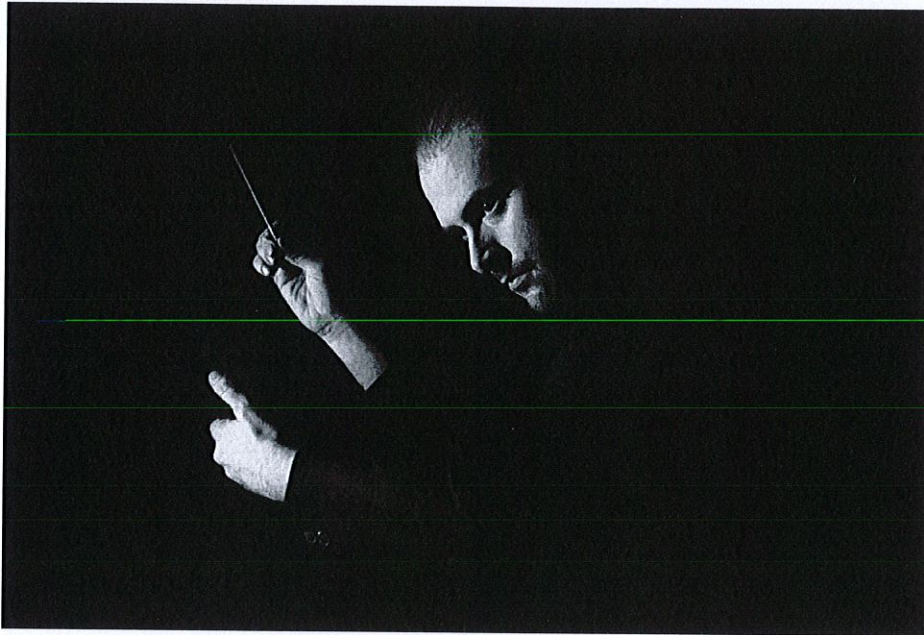
"Ça ne se sait pas, mais on travaille aussi de plus en plus avec le monde de l'entreprise" précise t-il. "Nous faisons beaucoup de conférences, de team-buildings... pour y amener art, émotion et pluridisciplinarité".

Et maintenant, quels projets ?

La structure va continuer à "grandir de manière contrôlée" avec la création de l'orchestre Musidrama (premier collectif d'instrumentistes 100% théâtre musical), le développement de productions comme *First Date* qui s'est jouée au mois de mars en format lecture, sans oublier **la création d'un nouvel atelier pour débutants.** Bref, tout un programme !

Ce qu'il reste à améliorer selon Samuel Sené ? "**Nous n'avons pas encore transformé l'essai d'aller jusqu'à produire nos créations d'atelier-troupe**" avoue t'il. "Mais savoir que nous avons *Légendes Parisiennes* dans un tiroir, idem pour *Hashtags, le musical...* c'est déjà quelque chose. Nous restons en contact régulier avec les auteurs pour voir comment nous pourrions aller plus loin, car ce serait important de ne pas s'arrêter là".

Ne pas s'arrêter là, c'est-à-dire voir aussi au-delà des frontières françaises ? **"Je regrette la période Diva** (projet fondateur de Cathy Sabroux et Jacky Azencott dont l'objectif était d'encourager la création française autour du théâtre musical et de fédérer la communauté d'artistes, auteurs, compositeurs, metteurs en scène et producteurs). **C'est dans cette dynamique que j'ai créé le réseau des West End Frenchies**, une fédération des artistes francophones vivant à Londres".



Son avis sur la situation du théâtre musical en France

C'est sans l'ombre d'une hésitation que Samuel Sené nous donne sa perception : "D'accord, on arrive à remplir un Théâtre du Châtelet avec *Singin'in the Rain*. Cool. **Mais il y a toujours ce fameux clivage entre spectacles à la française et théâtre musical. Ce n'est pas un problème en soi, mais en matière de communication et de promotion ça brouille la perception et donc le goût des spectateurs...** et aujourd'hui le public est toujours un peu paumé entre les deux". Est-ce que cela signifie que la comédie musicale est peu considérée en France ? **"Pour les élitistes, ce style sera toujours considéré comme du "divertissement" par opposition au monde de l'opéra ou du théâtre dit "sérieux"**. On doit composer avec, comme c'est aussi le cas dans le West End ou à Broadway".

Mais alors, que nous manque t'il en France pour véritablement percer avec la comédie musicale ? **"Je ne sais pas si la comédie musicale anglo-saxonne, spécifique à une langue et une culture, remportera une adhésion massive et durable du public en France.** Continuons à créer des ouvrages de langue et de culture française. Pour développer le répertoire anglo-saxon artistiquement et économiquement, peut-être n'avons-nous pas assez de têtes d'affiche "chantantes", de gens connus et célèbres qui puissent porter un spectacle sur leurs épaules. **Le phénomène de "star-cast" est encore trop rare chez nous. J'ai entendu trop de personnes râler sur le fait que Chimène Badi ait rejoint la distribution de *Cats, le musical*. J'ai envie de dire "et alors ?" Elle sait chanter, elle ramène du public, un autre public même... et c'est bien !"**

Vous l'aurez compris, Samuel Sené est bien plus qu'un musicien, chef d'orchestre et metteur en scène. **C'est aussi un visionnaire et entrepreneur aguerri qui n'a de cesse de chercher à améliorer l'aura de la comédie musicale en France.** Il a en tout cas su transformer ses rêves de grand passionné en réalisations et projets qui lui permettent aujourd'hui de bénéficier d'une très bonne réputation dans le milieu. Vivement la suite pour savoir ce qu'il nous réserve !

Samuel Sené, un chef d'orchestre polyvalent

Le Lundi 9 août 2010 à 0 h 04 min | Par [Marine Julien](#) | Rubrique : [Rencontre](#)

Avec un parcours atypique (plus jeune bachelier de France, professeur de mathématiques, diplômé du CNR d'Orléans...), Samuel Sené est désormais l'un des acteurs clés des comédies musicales parisiennes. Il est actuellement le metteur en scène de *La Leçon* au Lucernaire ainsi que le directeur musical de *J'ai deux mots à vous dire* au Théâtre Rive Gauche.

 J'aime 72 personnes aiment ça.



Samuel Sené, parlez-nous de votre actualité qui semble chargée...

J'ai la chance cet été de participer à deux spectacles, de surcroît radicalement différents ! J'ai signé une mise en scène de *La leçon* de Ionesco au Théâtre Mouffetard l'hiver dernier, et le spectacle est repris depuis le début de l'été au Lucernaire jusqu'au 11 septembre (et éventuelles prolongations).

En parallèle, je suis tous les soirs au Théâtre Rive Gauche en tant que directeur musical de Sabine Paturel dans *J'ai deux mots à vous dire*. Je signe les arrangements et dirige un trio synthé-basse-batterie.

Mise en scène ou direction musicale : que préférez-vous ?

Je n'ai pas de préférence. J'aime justement passer d'un projet à l'autre, changer de casquette. En fait, ma préférence va au théâtre musical : côté musique ou côté théâtre, c'est la fusion de ces deux genres qui me parle le plus. Quand je suis juste chef d'orchestre, j'aime le contact avec les musiciens, l'émotion véhiculée par la musique, le respect d'une œuvre et néanmoins son appropriation.

Sur une pièce de théâtre musical, j'aime le contact avec les chanteurs, mettre une musique au service d'une histoire, d'une mise en scène. En ce qui concerne la mise en scène, j'aime le contact avec les comédiens, l'acte de création et de recherche tout en servant un auteur et son œuvre. Ce que je préfère, c'est raconter une histoire sur une scène, quel que soit le moyen utilisé.

Également compositeur, vous possédez une solide formation de pianiste classique. Pourquoi ne pas avoir choisi une carrière de concertiste ?

Ma formation artistique a commencé par le piano, dès l'âge de quatre ans. Jusqu'à mon Premier Prix de Conservatoire à 16 ans, mon seul univers était la musique classique – mais aussi le théâtre que l'on pratiquait au conservatoire d'Orléans. J'avais la chance d'avoir des professeurs de piano et de théâtre qui travaillaient ensemble, et nous exhortaient à toujours mélanger les genres. Pour mon concert de prix, j'ai donc naturellement dit des textes entre les morceaux, invité des amis pour de la musique de chambre, mis en scène la soirée... Je n'ai jamais voulu travailler mon piano dix heures par jour, atteindre la perfection technique qui me permettrait d'être soliste, car je souhaitais faire du spectacle, pas du concert, et ne surtout pas être seul sur scène.

En arrivant à Paris pour mes études de mathématiques, j'ai créé l'orchestre de l'École Normale Supérieure de Cachan, et ensuite tout s'est enchaîné : ma formation de chef d'orchestre, puis mes mises en scène lyriques, d'abord dans des structures étudiantes, puis professionnelles, assistanat, etc. jusqu'à la découverte du musical anglo-saxon. Comme si tout mon parcours m'amenait là.

Diriger un orchestre, en quoi est-ce différent de la direction d'acteur ou de l'enseignement ?

Enseigner est une vocation à part qui dépend infiniment de la matière enseignée (chant, théâtre, polyphonie, interprétation, coaching...), du niveau de l'élève ou du groupe d'élèves. Il n'y a pas de recette. Chaque aventure est différente, comme celle que je vis au *Studio International des Arts* où j'enseigne actuellement.

Le point commun entre ces trois métiers est la notion de décision, de « chef », avec toute l'organisation que cela suppose, mais aussi l'autorité, l'écoute, la rigueur. Il faut prendre des décisions, les expliquer et enfin les faire appliquer, tout en restant souple. On fait de l'art, pas du travail en entreprise !

Que je sois chef d'orchestre ou metteur en scène, j'aborde toujours une œuvre de la même manière : qu'a voulu dire l'auteur/le compositeur ? Comment a-t-il voulu le dire ? Comment vais-je interpréter l'œuvre ? Comment vais-je la raconter ?

Après, il y a le travail avec la production : des plannings, des budgets, de la technique, etc. Puis, en répétition, les métiers sont différents. Un musicien n'a pas du tout le même rapport à une partition qu'un comédien à son texte ou un chanteur à son solo. Il faut néanmoins accompagner l'artiste interprète, le faire travailler, le conseiller, lui montrer la direction, le cadrer, pour que le résultat soit au plus proche de ma vision. Un savant mélange de technique, de savoir-faire, mais aussi de psychologie et de bon goût.

Quels sont vos projets à venir ?

Cet automne, je remplacerai Thierry Boulanger pour plusieurs dates à la direction musicale de *Rendez-Vous* au Théâtre de Paris. Et cet hiver, je signe les arrangements et compositions originales pour *Le Noël Magique*, comédie musicale pour petits et grands à l'Alhambra. On m'a proposé un projet de mise en scène autour de la percussion et de la danse, *La Cuve*, en cours de réalisation.

J'ai plusieurs projets de pièces, musicales ou non, mais tant que ce n'est pas signé et affiché partout...

Compositeur, pianiste, directeur musical, metteur en scène, professeur... Y a-t-il un autre métier que vous souhaitez découvrir un jour ?

J'ai beaucoup à vivre avec mes activités présentes. Mon emploi du temps est d'ailleurs particulièrement compliqué, mais je l'ai choisi, et je reste toujours à l'écoute des projets que l'on me propose !

Je suis un fervent défenseur de la polyvalence.

Faire plusieurs choses ne veut pas dire qu'on les fait forcément mal. C'est pour cela que je m'estime chanceux de travailler sur des comédies musicales, univers qui est, par définition, rempli de gens polyvalents. Je n'ai pas d'envie farouche d'aller voir ailleurs. Et je sais que la vie m'amènera à découvrir encore de nouvelles choses. A dix ans, je croyais que batterie signifiait musique de sauvages. Il y a encore quelques années, je ne jurais que par le live acoustique en reniant le sample et le synthé. Et aujourd'hui, j'ai découvert de nouveaux styles, de nouvelles méthodes de travail, sans renier ma formation originale. Alors je suis bien où je suis, et j'ai encore plein de choses à apprendre, à vivre, à donner, tant qu'il y a un rideau qui s'ouvre et un spectateur qui applaudit.

Découvrez le parcours de **Samuel Sené** sur son site Internet.

 **J'aime** 72 personnes aiment ça.

Articles liés :



Fame - A star
will be born



David de Silva
- Father Fame



Sandrine
Seubille



Joseph-
Emmanuel fait
le Full Monty !



Rentrée des
ateliers
Musidrama

Inscriptions
ouvertes pour
les ateliers
Musidrama

Partager cet article



Tags : **Diva Chorus**, **Fame**, **J'ai deux mots à vous dire**, **La leçon**, **Sabine Paturel**, **Samuel Sené**

Laisser un commentaire

Sophie Dussaussoy (pour Musical Avenue): Quel a été ton parcours, et comment es-tu arrivé dans l'univers du théâtre musical ?

Samuel Sené: J'ai une formation de pianiste classique, et cette formation m'a amené à étudier la direction d'orchestre, la composition, mais aussi le théâtre et la mise en scène au conservatoire d'Orléans. Tout en suivant un cursus plus traditionnel dans les mathématiques, j'ai commencé à être assistant à la mise en scène sur des opéras et opérettes, et dans un deuxième temps à la direction d'orchestre d'ouvrages lyriques.

J'ai alors pu abandonner les maths et me consacrer à mes activités artistiques. De par ma double formation théâtre et musique, j'ai très vite découvert le monde de la comédie musicale, d'abord en étant stagiaire sur *Le Paris d'Aziz* et *Mamadou* d'Alain Marcel, puis assistant sur *Nonnenses*. Les projets se sont ensuite enchaînés.



professeur, et à ma grande surprise, il l'a immédiatement accepté. Et l'aventure a commencé !

(MA) : En quoi mettre en scène *La Leçon* diffère de diriger musicalement une comédie musicale?

(SS) : Il y a évidemment d'énormes différences entre d'un côté diriger des comédiens, choisir comment raconter une histoire et servir un texte tout en étant créatif, et de l'autre comprendre et faire respecter une partition musicale tout en servant les choix du metteur en scène !

Mais le rapport à l'artiste reste le même, ainsi que la façon de travailler un texte (qu'il soit musical ou théâtral), de le livrer le plus sincèrement possible. Quand je travaille une musique, j'étudie en priorité son rapport au théâtre, et quand je travaille un texte, j'y cherche la justesse et le rythme ! Au final, j'écoute ma technique, mon instinct et mon exigence.

(MA) : Lors du concert *Broadway Lights*, nous avons découvert le Diva chorus. Comment s'est-il formé ? Y'aura-t'il d'autres projets dans lesquels il sera impliqué ?

(SS) : Christophe Mirambeau, qui a conçu et présenté le concert, a souhaité la présence du réseau Diva et, en accord avec Cathy Sabroux et Jacky Azencott, m'a proposé de constituer et diriger ce choeur.

La consigne était simple : j'avais toute liberté pour recruter une vingtaine de choristes, sachant utiliser leur voix dans le registre "comédie musicale" ainsi que dans le registre lyrique, et prêts à participer à cette aventure avec nous. Le Diva Chorus a donc été créé pour cette occasion, et nous espérons bien qu'il sera présent à de futures occasions (plusieurs projets sont en route !)

(MA) : Que penses-tu du terme "Broadway-sur-Seine", qui émerge depuis quelques temps dans les médias pour refléter la qualité des comédies musicales qui se jouent de plus en plus nombreuses dans la capitale ?

(SS) : Sincèrement, c'est la première fois que j'entends ce terme.

J'ose espérer qu'il y a de la place pour les différents styles. Tout comme à l'opéra, ça ne gêne personne d'alterner classiques et créations, oeuvres française et étrangères, on peut applaudir depuis plusieurs années à Paris des ouvrages anglo-saxons ainsi que des créations françaises, et ce dans tous les styles, avec plus ou moins de bonheur.

Pourquoi vouloir stigmatiser Paris en voulant absolument le comparer à Broadway ? Je préfère tout simplement défendre le genre "comédie musicale" comme étant du théâtre musical, dans son sens premier : une dramaturgie, utilisant de la musique, servie par des comédiens qui chantent.

Les comédies musicales florissent, et on ne peut que s'en réjouir. Mais pas à n'importe quel prix. Pour que le grand public s'y retrouve et aigüise son sens critique, il faudrait que les spectacles "d'auteur" bénéficient d'une plus grande couverture médiatique, que les gros budgets ne sacrifient pas la qualité de création sous prétexte de spectacle "populaire", et que les montages d'oeuvres du répertoire anglo-saxon soit respectueux et sans concession : le Châtelet produit divinement de "gros" ouvrages grâce aux budgets qu'il a, mais les productions plus modestes doivent elles monter des ouvrages à la hauteur de leurs moyens afin de ne pas se retrouver à couper des personnages, des scènes, ou les musiciens !



(MA) : Chez Musical Avenue, nous te connaissons principalement pour ton travail sur des comédies musicales : comment es-tu venu à un projet comme *La Leçon*, et de quelle façon s'est faite la distribution ?

(SS) : Disons qu'on me connaît surtout comme directeur musical dans le monde de la comédie musicale parisienne, mais j'ai toujours gardé mes différentes casquettes, entre théâtre et musique, entre opéra et oeuvres contemporaines.

Je souhaitais depuis quelques temps m'attaquer à une pièce non musicale, car j'ai surtout mis en scène des ouvrages musicaux, et quand Claire Baradat (mon épouse, qui joue le rôle de l'élève) a parlé de la pièce à Pierre Santini (directeur du théâtre Mouffetard) et m'a proposé de le mettre en scène, j'ai sauté sur l'occasion.

Cathy Sabroux m'a de suite paru "la bonne" idéale, correspondant à l'image que j'en avais. Puis j'ai proposé à Christian Bujeau le rôle du



Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ?
Le métier de chef d'orchestre

- Partie II -

- **Autour du métier de chef d'orchestre**..... pp. 12-22
 - Un chef d'orchestre ? Pour faire quoi ?
Jean-Marc Proust, *Slate* (www.slate.fr), 2012
 - Mystérieux chefs d'orchestre...
François Normandin, *Gestion HEC Montréal* (www.revuegestion.ca), 2015
 - Une leçon de management par un chef d'orchestre
Valérie Moissonnier, *Radio coaching* (www.radiocoaching.info), 2016

Un chef d'orchestre ? Pour faire quoi ?

Jean-Marc Proust

08.09.2012 - 8 h 16



Une baguette de chef d'orchestre. REUTERS/Morteza Nikoubazi

Qu'il dirige avec les mains ou une baguette, le chef d'orchestre fascine, hypnotise. De ses mouvements naît la musique. Magique ? Et technique. Décryptage.

Alain Altinoglu est un des chefs français les plus en vue, passant d'une phalange à l'autre, un jour à Paris, le lendemain à New York ou à Vienne. Après une formation de pianiste, il devient chef de chant.

«Et c'est là que l'idée a germé. J'ai travaillé avec d'excellents chefs et d'autres très mauvais. Des chefs avec qui, d'un coup, on se met à jouer n'importe comment. Avec ces derniers, je me suis dit: "même moi, je pourrais faire mieux". Lors de la création de K. à Bastille, j'ai dirigé l'orchestre durant une répétition et ça s'est très bien passé.»

Est-ce à dire qu'on peut devenir chef d'orchestre simplement en se disant: pourquoi pas moi? Pas si simple.

Un chef d'orchestre sert-il à quelque chose ? Ce que la science répond

Les chefs d'orchestre servent-ils à quelque chose? C'est la question que s'est posé Alessandro D'Ausilio, de l'Institut de Technologie italien, à Gênes. Le résultat de leur étude, publié dans Public Library of Science, est repris par The Economist daté du 8 septembre 2012.

On y apprend que oui, le chef d'orchestre est bien utile.

D'Ausilio a observé deux chefs d'orchestre (anonymes) dirigeant cinq passages de la 40^e symphonie de Mozart interprétés par des violonistes de l'orchestre de la ville de Ferrara.

Un réflecteur infra-rouge était fixé à la pointe des archets des violonistes et aux baguettes des chefs d'orchestre. Les chercheurs pouvaient ainsi observer les mouvements des archets et des baguettes et donc les interactions entre musiciens et chefs d'orchestre. Ils ont ensuite fait écouter les interprétations à des musiciens professionnels. Ils ont jugé que les passages «dirigés» étaient de meilleure qualité que les autres.

D'Ausilio explique:

«Nous montrons que l'augmentation de l'influence du chef d'orchestre sur les musiciens, ainsi que la réduction des relations musicien-musicien (ce qui est un indice de leadership efficace) va de pair avec la qualité de l'exécution, telle que jugée par des experts.»

Un chef doit connaître les instruments, l'harmonie, savoir comment la musique a été composée... En théorie, il y a une répartition des gestes entre les mains, l'objectif d'un côté, le subjectif de l'autre.

Avec la main droite, le chef donne le tempo, la mesure, les dynamiques. Avec la gauche, il transmet l'émotion, les couleurs. Mais, en pratique, tout se mélange.

«Il n'y a pas que les mains: je dirige aussi avec le regard, le visage, tout mon corps... Et ce n'est pas seulement de la technique. Il faut avoir la capacité à faire passer ses idées. Un chef doit imprimer sa propre interprétation à une oeuvre. On est juste le médium entre le compositeur et le public. L'interprétation est toujours subjective.»

Pour David Stern, directeur de l'opéra de Tel Aviv, «diriger, c'est sculpter la musique». Un chef a en face de lui des musiciens qui ont tous une idée de la musique qu'ils vont jouer.

«Pour galvaniser leur énergie, je dois leur raconter une histoire. Si un chef n'est pas un conteur, il devient un simple agent de circulation.»

Diriger et... réagir

Diriger est un travail d'action et réaction. Le chef envoie des signaux aux musiciens et ils y répondent. Plus ou moins bien. D'où l'importance des répétitions, qui permettent de réagir: en fonction de ce qu'il entend, le chef peut être amené à modifier les signaux –en concert aussi, cela arrive.

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, il n'y a pas de geste type.

«Ce n'est pas parce qu'on fait tel geste que l'orchestre va jouer de telle ou telle manière. C'est complètement faux car ce geste ne suscite pas la même réaction d'un orchestre à l'autre. La plupart des musiciens sont des instinctifs et ne connaissent pas la direction d'orchestre. En revanche, ils savent extraordinairement bien réagir.»

Faute d'un esperanto de la direction d'orchestre, le chef doit s'adapter à des orchestres qui ont leur tradition, leur culture...

«Pour Carmen au Metropolitan, je fais le même geste que d'habitude, mais l'orchestre part bien plus vite que prévu. Ils réagissent un peu comme une Ferrari lorsque vous appuyez sur l'accélérateur... A l'inverse, avec certains orchestres de l'ex-Allemagne de l'Est, comme la

Staatskapelle de Dresde, où les cordes jouent beaucoup plus au fond de l'archet, la réactivité est plus lente, le son plus gras.»

Chaque orchestre a ses traditions

Certains orchestres, comme le Philharmonique de Vienne, ont des traditions très fortes. Outre que les cordes sont au coeur du dispositif, il a un son très particulier, lié à la présence d'instruments qu'on ne trouve pas ailleurs: cor viennois, hautbois viennois...

«Mais ce sont des musiciens très flexibles, extrêmement sensibles. Quand j'y ai dirigé Roméo et Juliette, leur son était celui du romantisme wagnérien. J'ai dit "stop" et expliqué que le compositeur favori de Gounod était Mozart. Aussitôt, ils ont joué de manière bien plus transparente.»

Les orchestres français sont réputés pour avoir un son plus transparent, car les cordes y sont plus légères et les bois plus présents, tandis qu'aux Etats-Unis, *«les cuivres ont beaucoup d'importance, c'est plus clinquant»*.

Mais aujourd'hui, les orchestres ont tendance à se mondialiser, à avoir tous le même son. Alain Altinoglu travaille notamment les couleurs au cours des répétitions. Les répétitions: moment essentiel où le chef dialogue avec son orchestre, pour obtenir ce qu'il souhaite. Quitte à reprendre inlassablement les mêmes mesures...

Désacraliser la partition

Il arrive aussi que le chef ait de bonnes surprises, obtienne une nuance inattendue –qu'il décide de garder.

Une partition n'est pas figée et l'histoire montre que les interprétations varient considérablement d'une époque à l'autre, d'un chef à l'autre.

Il suffit pour s'en persuader de regarder la durée d'une oeuvre selon les interprétations. Arturo Toscanini dirigeait *Parsifal* (Richard Wagner) en près de 5 heures (288 minutes), Pierre Boulez en moins de trois (231 minutes)! Solennité d'un côté, «objectivité» de l'autre...

Pourtant, depuis les années 1970, le mouvement baroque a généralisé l'idée de vérité de la partition et de l'interprétation authentique, notamment en recourant aux instruments anciens et en adaptant les dimensions de l'orchestre selon l'époque à laquelle les oeuvres ont été écrites.

Cette recherche d'authenticité ne fait pas l'unanimité –y compris au sein du mouvement baroque, certains musiciens s'autorisant beaucoup de libertés, arguant justement que l'ornementation ou l'improvisation étaient alors de mise.

«Il ne faut pas tomber dans l'extrémisme, le fanatisme... L'interprétation reste subjective. La vérité de l'époque, je n'y crois pas du tout. Je crois plus à la subjectivité selon Furtwängler: interpréter la musique comme les compositeurs de votre époque le souhaitent. Ma priorité, c'est de transmettre ce que je pense être l'idée du compositeur.»

Pour le tempo par exemple, Alain Altinoglu souligne que l'impression de rapidité n'est pas du tout la même en 1750, 1890 ou aujourd'hui. Ce qu'évoque un instrument change aussi

selon les époques:

«Chez Berlioz, la clarinette est associée à l'amour, pour Koechlin, elle évoque l'espièglerie... Le respect du tempo au chiffre près n'est pas forcément juste. L'amour, la passion, tout cela change selon les époques... Et puis un compositeur peut se tromper! On a émis de nombreuses hypothèses fantaisistes sur Beethoven, imaginant par exemple que son métronome ne marchait pas bien [1]... Wagner avait toujours peur qu'on dirige sa musique trop vite, d'où des indications métronomiques très lentes. Chez Richard Strauss, c'est l'inverse...»

Mieux vaut consulter le manuscrit original

Un chef d'orchestre n'hésitera pas à confronter la partition au manuscrit original, sinon à une édition critique pour cerner au mieux les intentions du compositeur.

Dirigeant *Don Pasquale* au Théâtre des Champs-Élysées, Enrique Mazzola faisait part, parmi «d'autres nouveautés», de six mesures supplémentaires au début d'une cavatine:

«(Elles) sont rayées d'un trait rouge dans le manuscrit. Sans doute une coupure tardive et anonyme car Donizetti écrivait toujours à l'encre noire et indiquait ses propres coupures par les mots Non si fa ("on ne fait pas").»

En historien-musicologue, un chef se doit donc d'aller autant que possible à la source. Pour bien connaître le compositeur et le contexte de création de l'oeuvre, il se plonge dans les biographies et correspondances (la bibliothèque d'Alain Altinoglu en déborde).

«La fréquentation des partitions est également nécessaire. Gounod a écrit 4 ou 5 versions de chacun de ses opéras. Il remaniait toujours ses partitions, était prêt à modifier un air pour un chanteur, si c'était trop aigu par exemple. Pour Mireille à Orange, un spectateur s'était plaint du fait que j'avais coupé un passage avec une trompette solo. Mais c'est Busser qui l'avait introduit en réorchestrant Gounod!»

Pour Alain Altinoglu, il faut parfois aller «contre l'avis des compositeurs», par exemple pour des airs trop lourds pour les chanteurs, qu'il faudrait alors réorchestrer.

Un chef est une personnalité

Certains chefs sont réputés pour leurs colères (Toscanini...), d'autres pour leur pédagogie ou leur patience. Chef d'orchestre est un poste de pouvoir où il est normal de se montrer exigeant, facile de devenir tyrannique. L'humour peut-il être efficace? Thomas Beecham, dit-on, s'y essaya avec une violoncelliste:

«Madam, you have between your legs one of the most beautiful things known to man and all you can do is sit there and scratch it.»

Alain Altinoglu s'agace uniquement lorsqu'*«un musicien n'y met pas du sien»*. En revanche, *«quelqu'un qui se trompe, ça arrive, c'est la vie –on ne va pas s'énerver pour ça»*.

Les conflits sont rares. Il entend d'abord convaincre les musiciens :

«Il faut qu'ils aient envie de répondre à vos signes, susciter l'enthousiasme. Le facteur psychologique est très important.»

Dans une répétition filmée en 1960, Ferenc Fricsay illustre parfaitement cette volonté de pédagogie mêlée d'affectif. Chantonnant, faisant la moue, interpellant les pupitres («écoutez les flûtes!»), donnant des indications précises ou de contexte, mêlant le geste à la parole, il amène progressivement l'orchestre à interpréter *La Moldau* (Smetana) comme il l'entend.

La répétition commence à la deuxième minute (le son est pourri mais le document captivant). Le morceau intégral est visible ici.

La cohésion: un travail de manager

Etre chef, c'est aussi choisir une partition, un metteur en scène, des chanteurs [2]... Et, surtout, faire progresser un orchestre, en fonction de ses lacunes. Le travail artistique se mêle alors au travail managérial, explique Alain Altinoglu.

«On choisit le répertoire en fonction de ses besoins, pour travailler l'intonation, le phrasé... On peut aussi réaliser des enregistrements, un objectif très difficile, qui permet aussi de s'écouter. Une tournée peut susciter une émulation, faire se rapprocher les gens... Sans oublier les recrutements: après un départ en retraite, il faut trouver quelqu'un qui ait un bon niveau musical mais qui saura aussi s'intégrer dans son pupitre... C'est un travail de manager.»

A l'opéra, il dirige l'orchestre mais aussi les chanteurs, lesquels jettent régulièrement un oeil de son côté, afin d'éviter tout décalage entre le plateau et la fosse.

Préalablement, il aura répété leur rôle avec les chanteurs, veillé à ce que la mise en scène ne soit pas trop contraignante pour eux... S'assurer qu'ils pourront chanter dans de bonnes conditions (positions pas trop acrobatiques, décors renvoyant le son...) fait partie de son rôle.

Le chef s'adresse autant à un collectif qu'à des individualités. Fréquemment, au cours d'une répétition, il fait jouer tel ou tel pupitre, comme ici Herbert von Karajan s'adressant aux seconds violons puis aux violoncelles (vidéo à partir de 2'30). Certains chefs, comme Claudio Abbado, insistent sur l'importance d'écouter, de s'écouter, pour donner de la cohésion à l'ensemble.

Puis vient le concert où l'approximation n'est plus permise...

Un chef d'orchestre, c'est aussi...

Un bon produit

Tête de gondole de Deutsche Grammophon, Herbert von Karajan a popularisé la figure du maestro.

Perfectionniste enregistrant avec un soin maniaque, il a aussi cultivé son personnage *people*, conduisant des bolides (avion à réaction compris), s'affichant à Saint-Tropez ou à Megève, faisant l'ascension du Mont-Blanc à 57 ans...

Avec lui, le chef devient un objet commercial: il y a désormais la Neuvième de (Beethoven) Karajan. Aujourd'hui encore, sur les affiches ou les disques, le nom du chef est un argument de vente.

Un sportif

Essayez d'agiter les bras en dansant et chantant pendant 2 ou 3 heures: mieux que Dukan! «*C'est physique! Je perds parfois 2 kilos durant un concert*», indique Alain Altinoglu.

Un spectacle

Il chante, grimace, saute, s'agite, fait le spectacle... et le spectateur est fasciné. Au risque d'être détourné de la musique? Riccardo Muti dénonce une «tendance à surdiriger», privilégiant le regard:

«Moins on en fait, plus les orchestres sont tenus. L'oeil a davantage d'importance. D'un seul regard, on peut encourager un musicien. Ou le décourager, d'ailleurs. Donner un concert, ce n'est pas comme au Moulin-Rouge: il ne faut pas chercher à distraire le public.»

On observera qu'en vieillissant, les chefs dirigent de plus en plus à l'économie...

Une baguette

C'est Louis Spohr, un ami de Beethoven, qui, le premier, aurait eu recours à une baguette.

L'outil symbolise aujourd'hui la fonction. Mais nombre de chefs ne l'utilisent pas –ou plus. La baguette n'est pas indispensable. «*J'ai deux mains, deux yeux, deux narines, deux oreilles... Je dirige avec tout mon corps*», explique David Stern, avant d'expirer profondément, tout en faisant un geste ample avec ses bras:

«Si on ne respire pas avec l'orchestre, on ne peut pas diriger...»

Un homme

Etre chef, c'est être un homme? On compte les femmes chefs d'orchestre sur les doigts d'une main ou presque. Parfois excellentes, souvent peu connues.

Un inutile ?

C'est la thèse de l'ensemble Dissonances, comme l'indique David Grimal, son créateur, présentant un enregistrement de la 5e Symphonie de Beethoven [3]:

«(C'est) une sorte de manifeste politique. Les Dissonances jouent ce chef d'oeuvre, emblématique de l'esprit révolutionnaire du compositeur, sans chef d'orchestre. L'organisation du travail et de l'échange musical symbolise un modèle social différent, où chacun des musiciens a son rôle dans l'élaboration du résultat final. Chacun est indispensable et enrichit l'autre de sa personnalité et de sa différence. Dans notre société qui privilégie les chefs de tous ordres à travers une organisation pyramidale des rapports sociaux et économiques, on peut parler d'une proposition alternative.»

Jean-Marc Proust

[1] On ne résiste pas ici à rappeler l'analyse de François Cavanna : «*Beethoven était tellement sourd qu'il a cru toute sa vie qu'il faisait de la peinture.*»

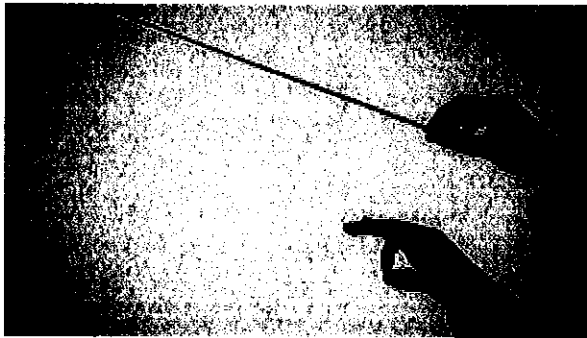
[2] Et, parfois, ce n'est pas le chef qui gagne. Alain Lombard en a fait l'expérience à l'automne 2011, à l'Opéra Bastille.

[3] Beethoven: 5e Symphonie, Dissonances, 2 CD-DVD Aparté, 2011, AP 023.

Mystérieux chefs d'orchestre...

Article par François Normandin

09/07/2015



Peuvent-ils nous inspirer dans la conduite de nos organisations ?

Karajan, Maazel, Furtwängler, Bernstein... De grands chefs d'orchestre, et autant de grandes figures immortalisées au panthéon de la musique classique. Incarnations d'une époque, ils ont été la figure de proue des orchestres qu'ils ont dirigés pendant des années, voire même des décennies, avec ce que cela suppose en termes de gestion artistique et parfois, ne l'oublions pas, de gestion administrative. Ce qui nous amène à nous interroger sur l'essence même du métier de chef d'orchestre. Que font-ils réellement? C'est sur cette intrigante question que la journaliste Clemency Burton-Hill s'est penchée dans son article « What does a conductor actually do? », paru sur le site Internet de la BBC. Cette dernière accole au chef d'orchestre quelques rôles spécifiques qui, on le verra, ne sont pas bien éloignés du rôle de gestionnaire, à bien y penser.



Les chefs cités en début d'article, en ordre d'apparition.

- 1. Le chef d'orchestre bat la mesure.** Pas de surprise de ce côté. C'est la facette la plus visible de son métier. L'idée est ici de réguler la performance de la centaine de musiciens devant lui, afin que tous aillent dans la même direction, et surtout au même rythme. Le professeur Henry Mintzberg, grand penseur du management organisationnel, y verrait là le rôle de **régulateur**¹ endossé par le gestionnaire, toujours à l'affût d'une fausse note au sein de l'organisation ;
- 2. Il interprète la partition.** « *The conductor is there to bring a musical score to life, communicating their own highly refined sense of the work through an individual language of gestures* », nous dit Clemency Burton-Hill. Le gestionnaire fait-il autrement, lui qui doit se saisir de la mission et des objectifs de son organisation (la partition), les décliner en ses propres mots et, surtout, les incarner auprès de ses employés ?

3. **Le chef écoute.** Les meilleurs dirigeants, et certes les plus appréciés, sont ceux qui sont, dans un premier temps, capables de prendre le pouls de l'organisation et de ses gens, bref d'écouter, pour mieux intervenir dans un second temps ;
4. **Le maestro mène.** « *You have to impose your will – not with a hammer, but you have to be able to convince people of your point of view* » disait le chef français Pierre Boulez, cité dans l'article de Clemency Burton-Hill. Les orchestres, tout comme les organisations, ne sont ni des dictatures, ni des démocraties. La direction des individus demeure cruciale, mais celle-ci doit se faire, autant que faire se peut, sur le mode de la conviction, et non de l'imposition ;
5. **Il est un point focal.** « *He or she is a vital visual connection: the bridge between our eyes and the sense of what is happening in the music.* », nous souligne la journaliste britannique. Ce rôle se rapproche étrangement du rôle de **symbole** que fait endosser Henry Mintzberg au gestionnaire, lui qui représente à l'extérieur son organisation, son service ou son équipe ;
6. **Le chef est un travailleur acharné.** « *You have to know the culture, to know the score, and to project what you want to hear* » affirme Pierre Boulez. Idem pour le gestionnaire, qui mettra beaucoup d'heures et d'efforts à bien comprendre la culture interne et externe de son organisation, et les procédés et les processus de cette dernière (« *the score* », la partition) afin d'en arriver au résultat espéré ;
7. **Il récolte les lauriers de la gloire.** Seule note dissonante dans cet exercice de comparaison? Certes, le chef d'orchestre est souvent l'emblème de son organisation, et aussi souvent c'est par la figure de ce dernier que se vendent les abonnements. Cela dit, il devient aussi le paratonnerre que visent les critiques quand la performance n'est pas à la hauteur. Diriger un orchestre et mener un service impliquent tous deux d'endosser une grande part de responsabilité dont il est difficile de se dessaisir par la suite ;



Gustavo Dudamel
Source: site Internet du LA Philharmonic

8. **Le chef d'orchestre est un leader**, un rôle que le gestionnaire devrait aussi adopter, selon Henry Mintzberg. Faire preuve de leadership, c'est aller au-delà de la simple exécution du PODC (planifier, organiser, diriger, contrôler) et faire adhérer ses gens à quelque chose de plus grand que soi. Le jeune et charismatique chef du *Los Angeles Philharmonic*, le Vénézuélien Gustavo Dudamel, incarne cette philosophie, lui qui s'implique activement avec l'Orchestre symphonique Simon Bolivar, fleuron du système national d'éducation musicale de son pays natal.

Somme toute, le modèle du chef d'orchestre peut s'avérer bien inspirant pour faire de nos organisations des endroits plus harmonieux et mélodieux !

¹ Lire l'article fondateur de Henry Mintzberg (1971) sur les rôles du gestionnaire, « *Managerial Work: Analysis from Observation* », *Management Science*, 18(2), pp. B97-B110.

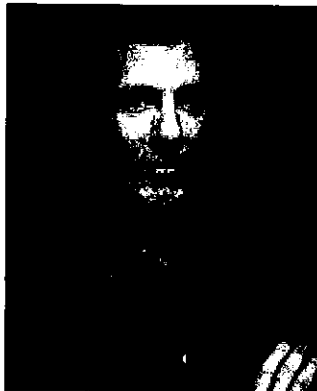
Une leçon de management par un chef d'orchestre

Par Valérie Moissonnier | on 18 avril 2016

Jean-Christophe Frisch, Directeur et chef d'orchestre du Baroque Nomade nous parle de management lors du Forum de printemps de l'ICFF

En quoi la musique crée-t-elle du sens pour l'Humanité ?

Jean-Christophe Frisch parcourt le Monde depuis qu'il a créé XVIII-21 Le Baroque Nomade et se consacre aux échanges et rencontres des musiques baroques européennes avec les musiques traditionnelles. La puissante aventure musicale de ce chef est aussi une **aventure humaine avec les musiciens**, qui se transmet au public à travers l'émotion, et l'humanisme qui sous-tend chaque projet.



Une leçon d'histoire de la musique qui en dit long sur nos croyances

« Tous les musiciens du monde ont la notion de la justesse (écoute, formation de l'oreille). Ils savent quand on joue juste ou faux. C'est universel car l'écoute d'un phénomène sonore est extrêmement riche. Un peu comme on sent qu'un acteur joue juste ou faux. D'une culture à l'autre, ce ne sont pas les mêmes critères qui font le « juste ». Mais, on est capable de reconnaître une mélodie partout dans le monde.

Un grand missionnaire européen arrive en Chine et joue les grands chefs d'œuvre de Rameau et fait un bide total. Il ne comprend pas pourquoi les chinois n'apprécient pas cette musique supérieure à la leur. Il pense que c'est parce qu'ils sont sourds à cause de l'hiver très rude à cette époque.

Cette histoire nous questionne sur comment nous musiciens du 21ème siècle, allons-nous réagir aux autres musiques du monde : indienne, éthiopienne, chinoise, baroque etc.

Gaspard Da Cruz, marin portugais, s'est approché des côtes de Chine et a reçu à son bord des musiciens chinois qui ont fait des concerts. Il n'a pas été dérouté. Il décrit ce qu'il entend et domine la question.

Il ramène la musique chinoise à un système de polyphonies européennes qu'il connaît, alors que la musique chinoise n'est pas polyphonique. Ses contemporains disent qu'il s'est trompé. Alors que ce n'est pas juste : il a analysé la musique chinoise avec ce qu'il connaissait.

Le recul peut faire douter du doute. A chaque période on peut analyser les choses différemment. Comme en science, chaque époque peut voir évoluer ses croyances.

Une leçon de management pour faire travailler ensemble des musiciens de culture différentes

Depuis janvier dernier, nous avons un projet de musique baroque à Tunis à l'époque de Louis XIV. Quels étaient les rapports trans méditerranéens avant la colonisation ? Nous avons eu beaucoup d'obstacles de la part des institutions tunisiennes qui ne voulaient pas qu'on remette en cause la « courte » période de colonisation par la France au Maghreb.

Dans la musique arabo andalouse, il y a des tonalités proches de la musique de Lully, hasard ou partition transportée à l'époque ? On joue des mélodies tunisiennes à l'occidentale du 17ème siècle, et les mélodies du 17ème avec la tonalité tunisienne.

Comment faire que tous ces musiciens travaillent ensemble ? Et mélangent les musiques ? Comment franchir les obstacles ?

- Il faut demander aux musiciens comment ils veulent faire et laisser émerger.
- Tu vas jouer la musique à ta façon et tu trouveras ta place
- Certains doivent être guidés plus précisément car ils ont peur de faire pas bien et de se tromper.
- Ensuite, faire le tri entre ce qui est prêt et pas prêt,
- Le chef d'orchestre prend la responsabilité du projet final.

Patience, l'autorité arbitraire ne marche pas et il faut savoir gérer l'angoisse du groupe. Le chef d'orchestre doit acquérir une confiance en soi pour se détendre. »

Le Dossier Documentaire de l'UODC

**Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ?
Le métier de chef d'orchestre**

- Partie III -

- **Chef d'orchestre, entreprise et management**..... pp. 23-88
 - Le chef d'orchestre. De la figure du pouvoir à l'ordre négocié au sein d'une profession vocationnelle
Pauline Adenot, *Revue Transposition* (<https://transposition.revues.org>), 2015
 - Diriger une entreprise comme un orchestre ?
Michel Podolak, *L'École de Paris du management* (www.ecole.org), 2010
 - Portrait du manager en chef d'orchestre
M. Barabel, A. de Beaupuy, O. Meier et S. Renoult, *Cairn Info* (www.cairn.info/), 2007
 - Mythe et réalité des chefs d'orchestre : leçons pour le management
Julie Jodoin et Laurent Lapierre, *HEC Montréal* (www.hec.ca), 2005

Transposition

Musique et Sciences Sociales

5 | 2015

Figures du chef d'orchestre

Articles

Le chef d'orchestre

De la figure du pouvoir à l'ordre négocié au sein d'une profession vocationnelle

PAULINE ADENOT

Traduction(s) :

The orchestra conductor

Résumé

L'autorité du chef d'orchestre apparaît dans les représentations sociales et musicales comme une figure du pouvoir autocratique, acceptée et reconnue par tous. Cette autorité est en réalité un construit social qui s'opère au cours des répétitions et qui engage en premier lieu le type de légitimité dont va jouir le chef d'orchestre : légitimité contractuelle, donc minimale, ou légitimité professionnelle qui engage la reconnaissance des instrumentistes. L'enjeu est ici de comprendre selon quels critères se construit la légitimité professionnelle qui elle seule permet au chef d'obtenir la pleine adhésion des musiciens à son interprétation.

La première partie de cet article présente donc une enquête ethnographique menée auprès de trois orchestres symphoniques ; la seconde partie distingue la légitimité contractuelle de la légitimité professionnelle et expose les modalités de construction de cette dernière dans les interactions entre le chef et l'orchestre.

Entrées d'index

Mots-clés : chef d'orchestre, instrumentistes, légitimité, autorité, profession, vocation

Texte intégral

- 1 Le chef d'orchestre constitue l'objet privilégié d'un certain nombre de représentations aussi bien dans le monde musical que, plus généralement, dans le monde social : l'érigeant en figure représentant le pouvoir légitime ou dictatorial¹ ou en archétype de l'artiste inspiré², grand prêtre d'une messe musicale aujourd'hui séculaire, la sociologie, l'anthropologie ou les sciences politiques ont depuis longtemps relevé son caractère emblématique. Le concert donne ainsi à voir une représentation théâtralisée du régime vocationnel³, qui met tout particulièrement en scène la personnalité artistique du chef d'orchestre : artiste inspiré, voué et dévoué à la musique, il mène d'une main de maître l'orchestre (perçu alors comme une entité compacte, faisant disparaître les individus qui la composent), qui devient un instrument au service de sa propre interprétation de l'œuvre. Cette représentation laisse par essence dans l'ombre l'ensemble du travail interactionnel entre le chef et les instrumentistes, relevant du régime professionnel.
- 2 Or ce point de vue, qui est essentiellement celui du public, n'évoque, d'une part, qu'un aspect de la réalité des interactions entre le chef et les musiciens de l'orchestre et ne rend pas compte, d'autre part, des circonstances extérieures qui peuvent mettre à mal son statut d'autorité : difficultés avec certains musiciens, tensions au sein de l'orchestre lui-même, statut éminemment fragile du chef invité, difficulté à s'imposer face à certains orchestres préexistants en tant qu'institutions, etc. Son autorité prétendument absolue fait en réalité régulièrement l'objet de résistances plus ou moins souterraines et de détournements, avec lesquels le chef doit composer.
- 3 L'autorité du chef d'orchestre semble bien être, en réalité, un construit social qui s'opère en coulisse lors des répétitions. Plus précisément, l'autorité, que l'on pourrait définir comme contractuelle, dévolue d'emblée au chef, lui assure une relative obéissance de l'orchestre et constitue en cela une autorité suffisamment efficiente dans les relations de travail. Mais le travail orchestral et musical nécessitant davantage que de l'obéissance, la plupart des chefs sont à la recherche de l'adhésion des musiciens à leur interprétation, adhésion obtenue lorsqu'une certaine légitimité professionnelle leur est accordée par ceux-ci, et qui entraîne une autorité que l'on peut ainsi qualifier de professionnelle⁴.
- 4 À partir d'une enquête ethnographique menée auprès de trois orchestres permanents, le présent article se propose donc de montrer le processus de co-construction de l'autorité par le chef et l'orchestre durant les répétitions, autorité qui elle seule semble permettre au chef d'orchestre d'emporter l'adhésion (qui ne sera pas que de principe) des instrumentistes à son interprétation. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter l'enquête ethnographique, ses différentes modalités ainsi qu'une synthèse des observations. Puis, dans un second temps, nous distinguerons l'autorité contractuelle de l'autorité professionnelle et tenterons de mettre en lumière les modalités de construction de cette dernière dans les interactions entre le chef et l'orchestre.

Une enquête ethnographique au sein de l'orchestre

Cadre contextuel et modalités de l'enquête

5 Cet article repose sur une enquête menée entre 2001 et 2007 sur trois terrains différents : l'Orchestre de l'Opéra de Paris, l'Orchestre National de France et l'Orchestre de l'Opéra de Lyon. Ces orchestres ont été choisis à la fois pour leur implantation géographique qui permet une analyse comparée et pour leurs caractéristiques formelles. Ils correspondent tout d'abord à deux types de formation : les orchestres de plateau (jouant sur la scène, et donc visibles du public) et les orchestres de fosse (jouant en contrebas de la scène dans le cadre de la représentation d'un opéra ou d'un ballet, et donc en partie dissimulés et placés en marge de l'attention du public). Cette distinction se donne tout particulièrement à voir dans le cadre de la mise en scène du concert : le rituel de présentation du chef et de l'orchestre est plus succinct et épuré dans le cadre d'un orchestre de fosse, puisque les musiciens sont moins exposés. Seul le chef demeure surélevé – et donc visible pour l'ensemble du public –, afin de pouvoir notamment coordonner le jeu de l'orchestre à la fois avec la mise en scène et avec le jeu des solistes.

6 Par ailleurs, ces orchestres sont des orchestres dits permanents⁵. La plupart des orchestres les plus prestigieux et dont les places sont les plus recherchées par les musiciens sont des orchestres permanents et représentent pour nombre d'entre eux de réelles institutions : ils possèdent une histoire plus ou moins longue, à laquelle les musiciens peuvent ou non se référer, mais qui conduit néanmoins la majorité de leurs membres à parler de la « maison » ou de la « grande maison », soulignant le poids historique et le prestige de leur orchestre⁶. L'Orchestre de l'Opéra de Paris a été créé, sous sa forme la plus ancienne, au XVII^e siècle et compte aujourd'hui 174 musiciens répartis en deux orchestres pouvant assurer simultanément les représentations au Palais Garnier et à l'Opéra Bastille. L'Orchestre National de France, né en 1934, est quant à lui le premier orchestre permanent créé en France et compte aujourd'hui 112 musiciens. L'Orchestre de l'Opéra de Lyon, enfin, a été créé en 1983 et compte 61 musiciens. Si la mobilité des musiciens d'orchestre est somme toute assez importante⁷, les orchestres permanents tendent néanmoins à constituer un cadre de travail fixe pour les musiciens et représentent donc un enjeu identitaire professionnel souvent très fort. Cette donnée n'est pas sans conséquence pour le chef d'orchestre qui doit prendre les commandes d'ensembles déjà constitués, pour certains de longue date, avec des habitudes et une identité musicale parfois solidement établies.

7 Au sein de ces orchestres, le chef peut quant à lui connaître deux statuts. Il peut d'une part occuper le poste de chef titulaire, et éventuellement aussi celui de directeur musical de l'orchestre ; selon son contrat, il est alors tenu de donner un nombre défini de représentations par an avec l'orchestre, mais il est néanmoins libre de diriger d'autres ensembles en dehors de cet engagement principal⁸. La saison d'un orchestre ne se limitant toutefois pas aux concerts donnés avec le chef permanent, l'administration supplée à son absence et étoffe sa programmation musicale en conviant d'autres chefs (dont le prestige et l'expérience sont variables) pour diriger l'orchestre. Ces chefs peuvent être invités pour un concert unique ou pour une série de représentations, faisant varier le nombre de répétitions dont ils disposent en fonction de leur engagement. À titre d'exemple, pour la saison 2014-2015, le chef d'orchestre et directeur musical de l'Orchestre de l'Opéra de Paris Philippe Jordan assurera 35 représentations sur les 334 programmées, soit environ 10 %. Le reste de la programmation sera assuré par pas moins de 25 chefs invités. La construction de l'autorité pour ces chefs invités peut ainsi se révéler ardue : plus ou moins expérimentés, présents pour un temps plus ou moins long, ces chefs doivent

convaincre rapidement un orchestre parfois lassé du va-et-vient de « maestros » auxquels ils reconnaissent une capacité variable à les diriger.

- 8 Notre enquête a donné lieu à de très nombreuses observations ethnographiques, aussi bien des répétitions que des concerts, parfois sur une période assez longue (plus d'un an en continu à l'Opéra de Paris). Cette présence de longue durée dans le milieu orchestral a par ailleurs permis de réaliser plusieurs dizaines d'entretiens formels et informels avec des musiciens d'orchestre et avec une dizaine de chefs d'orchestre.

Observations ethnographiques des répétitions

- 9 L'observation ethnographique des répétitions montre que la réalité des interactions diffère, comme pour bien d'autres univers professionnels, des représentations renvoyant au chef d'orchestre comme figure d'une autorité absolue : l'enquête a ainsi permis de saisir quelques éléments de ce qui se joue réellement dans les répétitions et de mettre en évidence le rôle tenu par les musiciens dans l'établissement d'un individu dans la fonction de chef de cet ensemble. Le temps relativement long de l'enquête et de notre présence sur les différents terrains nous a permis d'observer de nombreuses répétitions, certaines avec les chefs titulaires, d'autres avec des chefs invités. Et si aucune répétition n'est, bien évidemment, standardisée en raison de la personnalité du chef ou de l'orchestre, il est néanmoins possible de déterminer plusieurs invariants dans leur processus de construction⁹.
- 10 Dans un premier temps, l'arrivée d'un nouveau chef – titulaire ou non – à la tête d'un orchestre ne se fait jamais de façon neutre : deux camps se font face et chacun épie l'autre, essayant de déterminer la personnalité de celui ou de ceux à qui il a affaire, les attentes qui le précèdent. De l'avis des instrumentistes et des chefs, ce premier contact est presque toujours un rapport de force, au moins symbolique, que le chef soit reconnu ou non, qu'il bénéficie d'un certain prestige et d'une reconnaissance dans le milieu musical ou non, comme le souligne un musicien : « *T'en as qui ont besoin d'être soumis. S'ils ne sont pas soumis, c'est eux qui te soumettent. [...] S'ils ne sont pas matés par le chef, ils vont chercher à le déstabiliser et ils vont mettre le chef par terre. Voilà, alors le chef n'a qu'une solution : il arrive, il doit être le plus fort. Rapport de force*¹⁰. » Ce « rapport de force » prend plusieurs visages et ne mène pas nécessairement à la confrontation : tel musicien peut prétendre ne pas comprendre ce que dit un chef étranger dont l'accent est très prononcé, tel pupitre peut discuter pendant la répétition en attendant de voir à quel moment le chef interviendra, tel musicien peut poser une question plus ou moins ingénue sur l'œuvre pour vérifier les connaissances du chef, etc. La première répétition prend souvent l'allure d'un test de compétences et de personnalité pour l'une et l'autre partie.
- 11 Lorsque débute réellement la répétition et que l'œuvre est nouvelle pour l'orchestre ou pour le couple formé par le chef et l'orchestre, il est la plupart du temps d'usage d'en faire une lecture, c'est-à-dire de la jouer en entier ou par mouvements entiers une première fois. C'est aussi l'occasion pour les musiciens de se rendre compte de l'orientation générale que le chef donnera à son interprétation. En général, mais ce n'est pas obligatoire, le chef présente l'œuvre aux musiciens, la replace dans son contexte historique et apporte des éléments musicologiques qui lui semblent importants. Ces moments « pédagogiques » ne sont pas anecdotiques puisqu'ils sont constitutifs du rôle (presque au sens théâtral) du chef d'orchestre et de sa fonction aux yeux de bon nombre de musiciens : « *Les chefs d'orchestre, souvent, c'est des gens qui connaissent des*

milliards de choses, ils ont dû bouquiner, ils bouquinent quinze bouquins par semaine, ils sont tout le temps en train de travailler des partitions, ils ont une culture extraordinaire. »

12 Puis le chef décide de travailler certains passages, pas nécessairement dans l'ordre chronologique du déroulé de l'œuvre mais plutôt en fonction des difficultés techniques ou interprétatives qu'elle présente. De premières divergences dans la manière de travailler de tel ou tel chef se font jour ici : certains chefs préfèrent travailler par pupitre¹¹, d'autres avec l'orchestre entier ; certains chefs organisent des partiels, c'est-à-dire des répétitions uniquement avec les pupitres de cordes, de bois ou de cuivres, afin de réaliser un travail précis et approfondi ; quelques-uns préfèrent organiser le service de sorte que les musiciens qui ne jouent pas puissent arriver plus tard ou partir plus tôt, d'autres encore préfèrent que tous les membres de l'orchestre soient présents afin qu'ils écoutent le travail de leurs collègues et s'imprègnent de l'interprétation. Cette décision impacte souvent l'humeur des musiciens, qui n'apprécient pour la plupart que modérément de rester assis sans jouer parfois les deux tiers de la répétition.

13 Le chef peut aussi décider de travailler des traits¹² particuliers qui n'engagent qu'un instrumentiste, et c'est alors toujours le moment d'une certaine tension dans l'orchestre : tension pour le musicien qui joue seul devant ses pairs, tension pour l'orchestre qui ignore combien de fois son collègue devra rejouer, tension pour le chef qui sait alors qu'il engage une interaction périlleuse pour lui et pour le musicien. S'il insiste trop et le fait rejouer plusieurs fois, il fait « perdre la face »¹³ au musicien et prend le risque d'un conflit plus ou moins déclaré ; mais s'il n'insiste pas, il risque de ne pas obtenir l'interprétation qu'il désire. C'est souvent l'expérience qui fait ici la différence entre les chefs : les plus novices tendent à insister, ne prenant souvent pas la mesure de ce qui se joue aussi pour le musicien. L'observateur peut percevoir l'agacement du musicien, mais aussi de ses collègues qui le soutiennent alors de différentes manières (en s'agitant sur leur chaise, en se plaignant à mots de moins en moins couverts de l'insistance du chef, en réclamant la reprise de la répétition, en discutant entre eux).

14 Tout au long de ce travail, le chef donne des directives qui ne passent pas toutes par le langage formel : il peut avoir recours à un langage vernaculaire (qui mêle termes techniques et musicaux), mais la musique s'inscrivant aussi dans le corps, il peut également chanter, mimer, faire des onomatopées, soit parce qu'il estime que ses consignes seront plus aisément comprises de cette manière, soit de façon plus triviale, l'un n'excluant pas l'autre, parce qu'il ne parle pas français. La plupart des chefs étrangers recourent dans ce cas à l'anglais, mais le degré de compréhension affiché par les musiciens révèle alors bien souvent leur rapport au *maestro* (c'est d'ailleurs une entreprise de déstabilisation redoutablement efficace pour le chef qui ne peut plus compter que sur ses gestes pour se faire comprendre).

15 Le cadre et le déroulement formel des répétitions montrent ainsi bien autre chose qu'un rapport de dévotion au chef d'orchestre : chaque chef entretient un rapport particulier à chaque orchestre, parfois même différentiel selon les pupitres, et aucune règle d'interaction ne peut être dégagée sur la base des représentations de l'univers musical. La relation entre l'orchestre et le chef, et notamment l'autorité qui lui sera finalement conférée, se construit en réalité dans l'interaction au sein d'un ordre négocié. Tous les chefs d'orchestre et la majorité des instrumentistes rencontrés reconnaissent que la relation entre le chef et l'orchestre relève avant tout du rapport de force, en premier lieu parce que le chef est seul face à un ensemble qui peut dépasser la centaine d'individus

et qu'il doit pour autant parvenir à se faire entendre et obéir : « *C'est sûr qu'entre un orchestre et un chef, il y a un rapport de force qui s'installe. Après, il est plus ou moins fort ou plus ou moins doux, mais il y a un rapport de dominant à dominé qui peut changer d'ailleurs selon le moment : ça peut être parfois le chef, parfois l'orchestre qui domine l'un ou l'autre.* »

- 16 Le chef est plus ou moins ferme et autoritaire, ou au contraire souple et conciliant, selon sa personnalité mais aussi selon des éléments aussi divers que l'humeur de l'orchestre ou le cadre des répétitions. L'un des chefs d'orchestre interviewés rapporte, par exemple, la difficulté de la confrontation avec l'orchestre, notamment lorsque le chef a le statut d'invité : « *S'ils [les musiciens] sont juste dans le rapport frontal, le meilleur moyen, c'est de laisser tomber. Sinon ça s'envenime et pour le coup, il gagne toujours, l'orchestre. Parce qu'ils sont là, ils sont chez eux.* » Un autre chef rappelle la nécessité de s'adapter à l'orchestre :

Par exemple, on travaille sur un passage d'une œuvre, en répétition. On a d'un côté dans la tête une version, entre guillemets, à laquelle on veut aboutir, des critères d'interprétation qu'on donne à l'orchestre, ce qu'on voudrait entendre ; de l'autre côté, on a ce qu'on entend, et il faut réagir aussi par rapport à ça et des fois trouver un mi-chemin entre notre interprétation et ce que l'orchestre propose. Parce que d'abord, l'orchestre, aussi le son qu'il a et ses idées musicales [...], donc des fois, ça marchera pas du tout, il faut aller au milieu.

- 17 L'orchestre, quant à lui, résiste ou non, est plus ou moins coopératif, attentif ou contestataire ; face au même chef, les pupitres de l'orchestre peuvent réagir différemment, certains par la franche coopération, d'autres par la mise en retrait ou l'hostilité. Cette résistance, qui n'est ni systématique ni propre à un orchestre ou à un chef, peut apparaître dès la première répétition ou s'établir peu à peu ; elle peut prendre la forme d'une réflexion jetée anonymement, de soupirs ou de haussements d'épaule, de discussions en aparté, de réflexions lancées plus frontalement (« *on ne comprend rien à ce que vous faites* ») ; les musiciens peuvent être plus ou moins concentrés, selon qu'ils décident de poser un livre devant leur partition, d'envoyer des textos pendant les mesures où ils ne jouent pas ou de discuter avec leur voisin (ou même avec l'observateur, alors pris à parti malgré lui). La résistance confine parfois au refus pur et simple de suivre les indications du chef : « *Par exemple, on demande quelque chose, ils ne le font pas. Tout simplement* » ; « *j'ai même des musiciens qui me disent "non" de la tête.* » Mais, et nous verrons plus loin que cette nuance est d'importance, l'orchestre agit ainsi dans la plupart des cas lorsqu'il n'est pas convaincu de la pertinence de ce que demande le chef, quand ce dernier n'a pas réussi, et le sait, à les convaincre.

- 18 Ces différentes attitudes et interactions révèlent que l'orchestre n'est pas un instrument sans âme dont le chef peut jouer à sa guise : ce dernier a bel et bien besoin de la coopération des musiciens, qui en retour le lui signalent de façon plus ou moins prononcée. En somme, si un même orchestre ou un même chef n'entretiennent pas les mêmes relations avec toutes les parties adverses, c'est bien qu'une co-construction de la nature de la relation qui adviendra est à l'œuvre dans chaque rencontre.

La co-construction de l'autorité du chef d'orchestre

Les différents types d'autorité

- 19 Le chef d'orchestre, nous l'avons dit, est très souvent associé à la figure d'une autorité absolue. Or l'observation du travail effectué en répétition montre que cette autorité non seulement n'est en rien absolue, mais encore qu'elle peut recouvrir différentes formes. Tous les chefs ne détiennent pas une autorité équivalente sur les orchestres, et un même chef peut se voir attribuer une autorité différente en fonction des pupitres de l'orchestre. Ceci a une conséquence majeure : les différentes formes d'autorité du chef entraînent différentes formes de légitimité auprès de l'orchestre, et donc différents degrés d'adhésion aux visées interprétatives du chef.
- 20 En sciences humaines, l'autorité est généralement considérée à la fois comme un pouvoir légitime puisque reposant sur la croyance du plus grand nombre en le bien-fondé de son exercice¹⁴ et comme un concept relationnel qui suppose donc d'accorder à chacun des acteurs une capacité de négociation (même si les ressources à l'origine de cette capacité ne sont pas équivalentes pour chacun d'entre eux). C'est cette relation interactionnelle essentielle qui va retenir notre attention afin d'éclairer le mode de construction du personnage du chef. Car si la légitimité entraîne l'adhésion à l'autorité, la nature et le degré de cette adhésion sont des variables susceptibles de jouer tant en fonction des modalités de l'exercice de l'autorité que des individus sur lesquels elle s'exerce.
- 21 Néanmoins, la question de la nature de ce bien-fondé reste posée. Dans la tradition sociologique, Max Weber est le premier théoricien qui a posé les bases de la réflexion sur les fondements de la légitimité dans un rapport hiérarchique. Il a ainsi déterminé trois types de légitimation de l'autorité : l'autorité légitimée par la tradition, par le charisme et par la raison¹⁵. Les deux derniers types d'autorité vont tout particulièrement retenir notre attention en ce qu'ils font écho à l'autorité exercée par la plupart des chefs d'orchestre. Notons par ailleurs que ces deux types d'autorité peuvent s'incarner dans le même chef d'orchestre, selon la perception de chacun des instrumentistes.
- 22 L'observation ethnographique montre dans un premier temps que l'autorité légale-rationnelle semble constituer une forme de pré-requis à toute rencontre entre un chef et un orchestre, mais aussi qu'elle se maintient généralement dans les relations entre les deux parties¹⁶, quelle que soit la qualité de cette relation. En d'autres termes, elle est une autorité contractuelle, tirée de l'organisation statutaire même de l'orchestre. Les termes de ces statuts peuvent varier d'un orchestre à l'autre, mais tous placent le chef à la tête de l'orchestre¹⁷. L'autorité légale-rationnelle – ou contractuelle – assure au chef une légitimité de principe qui lui permet d'être certain d'obtenir une forme de service minimum¹⁸ des instrumentistes : être présents aux répétitions et aux concerts, réaliser techniquement ce qu'exige la partition (les notes, le rythme jusqu'aux nuances inscrites), suivre le chef dans ses gestes les plus marqués (tempo ou nuances les plus prononcées), etc. De sorte qu'il ne viendrait à l'idée d'aucun musicien de ne pas suivre le chef d'orchestre (ce qui ne signifie pas qu'en cas de désaccord il ne puisse s'octroyer un espace de liberté), ne serait-ce que parce qu'il est assimilé à un « supérieur hiérarchique », si on ose cette expression très imparfaite dans ce cadre artistique et légal parfois complexe. Le chef peut donc s'appuyer sur un certain nombre de pré-requis, parmi lesquels l'expérience des membres de l'orchestre, expérience qui se traduit en savoir-faire et savoir-être de l'ordre de l'impensé. Ces connaissances informelles constituent par ailleurs une forme de socialisation professionnelle, autant pour les jeunes instrumentistes que pour les jeunes chefs, en tant qu'elles sont une forme de mémoire du métier, de son

évolution et de ses transformations, mais qui marquent là encore l'interaction nécessaire entre chef et orchestre. Ainsi, si la plupart des chefs affirment être conscients que l'orchestre pourrait se passer d'eux (« *Il faut avoir l'humilité de se dire que l'orchestre peut jouer 80 % des choses tout seul* »), du moins dans le cadre de certaines œuvres ou avec un minimum d'aménagements, chefs et orchestre savent pour autant que pour fonctionner au mieux et respecter leurs engagements réciproques, le second a besoin du premier.

23 Notons que l'autorité contractuelle n'empêche en rien quelques résistances ou détournements de la part des instrumentistes : c'est en ce sens que comme toute organisation professionnelle, l'ensemble orchestral est un construit social qui résulte d'intérêts et d'enjeux plus ou moins divergents entre chacun des participants. Comme l'ont montré les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg¹⁹, aucune organisation ne détient en effet une autorité à ce point absolue sur ses employés qu'elle peut empêcher le jeu des acteurs selon leur propre rationalité. Les instrumentistes ont ainsi des zones d'incertitude²⁰ dont ils peuvent décider de disposer ou non : de ce fait, lorsqu'un musicien est absent, il revient la plupart du temps à ses collègues de pupitre de choisir son remplaçant, et c'est un espace d'autonomie non négligeable pour un musicien que de pouvoir choisir son collègue, même pour un temps. Selon qu'il est novice ou expérimenté, le résultat n'est pas identique pour le chef d'orchestre, qui pour autant n'a pas aisément les moyens d'intervenir. Dans le même ordre d'idée, les musiciens peuvent décider d'appliquer le règlement de façon plus ou moins souple, et c'est alors à un véritable jeu avec la règle auquel assiste l'observateur : certaines répétitions se terminent ainsi à l'heure dite, laissant parfois littéralement le chef les bras en l'air, au milieu d'un mouvement. Le règlement les y autorise et c'est bien une concession faite au chef, concession qui doit se mériter, lorsque les musiciens dépassent l'horaire prévu. De la même façon, si le règlement les oblige à être présents à l'heure au début d'une répétition, il ne spécifie pas que l'instrument doit être prêt à être joué. Or certains instruments nécessitent un temps de préparation : c'est donc à la discrétion du musicien de venir un peu en avance pour chauffer son instrument, ou non.

24 Néanmoins, les répétitions sont le temps et le lieu où les chefs essayent de dépasser ce lien contractuel pour construire leur légitimité professionnelle : car tous savent qu'ils ont besoin de la participation, voire de l'adhésion de la majorité de l'orchestre à leurs intentions musicales pour réaliser leur propre interprétation de l'œuvre. En d'autres termes, si l'autorité contractuelle leur confère une certaine obéissance des musiciens, seule la reconnaissance de l'orchestre leur confère l'autorité professionnelle nécessaire à un travail artistique véritable.

Les fondements de la légitimité professionnelle

25 En soi, nous l'avons dit, il semble que la légitimité professionnelle d'un chef qui se présente pour la première fois face à un orchestre n'est jamais acquise, ni pour lui ni pour les musiciens. Tous doivent subir la « *testing phase* »²¹, des chefs les plus novices aux chefs les plus expérimentés²². La légitimité relève ici d'un processus et n'est jamais obtenue par avance, comme le souligne ironiquement ce chef : « *C'est même pas évident que c'est moi qui décide du tempo, donc c'est qu'il y a un problème.* » La légitimité professionnelle se construit dans l'interaction et peut à tout moment être remise en question : les

chefs les plus connus et reconnus ne sont ainsi pas assurés de découvrir un orchestre conquis quand ils dirigent la première répétition²³. Le chef d'orchestre travaille en effet sur le jeu de chaque instrumentiste, jeu particulier, éminemment personnel et patiemment construit pendant de nombreuses années. Ce jeu est un véritable espace d'autonomie, que ce soit dans le son, les nuances, les articulations, les attaques, etc., autant d'éléments importants pour le chef mais pour lesquels il est dépendant de l'instrumentiste. Ces différents éléments constituent en outre une partie de l'identité musicale et professionnelle du musicien : son type de son, son type d'attaque fonctionnent parfois comme une carte professionnelle, une valeur ajoutée qu'il ne verra pas aisément être remise en cause par un chef. Tout travail souhaité par le chef sur le jeu instrumental d'un musicien peut donc faire l'objet d'une négociation dans laquelle le chef n'est pas toujours en position de force.

26 À l'analyse croisée des entretiens menés avec les chefs d'orchestre et les musiciens, il semble que la légitimité professionnelle repose sur trois éléments : la maîtrise de l'œuvre jouée, l'interprétation musicale fondée et la gestion du groupe.

La maîtrise de l'œuvre jouée

27 Le premier élément constitutif de la légitimité professionnelle repose sur la plus parfaite maîtrise possible de l'œuvre qui va être jouée : maîtrise musicale (connaître chaque partie de pupitre, choisir les équilibres, etc.), mais aussi maîtrise technique (gérer les changements de mesure, anticiper les changements de tempi, etc.). Il s'agit ici pour le chef de connaître parfaitement la partition, et surtout mieux que les musiciens (« *il faut connaître la partition mieux qu'eux, c'est clair* ») afin, d'une part, d'être en mesure de répondre à n'importe laquelle de leurs questions, mais aussi, d'autre part, de toujours pouvoir justifier ses choix en partant du texte lui-même, seul repère commun au chef et à l'orchestre. La marge est ici étroite pour le chef d'orchestre entre fidélité au texte et interprétation personnelle ; seule sa grande connaissance du texte lui permettra donc de pouvoir fonder et justifier si nécessaire chacune de ses décisions. L'un des chefs interviewés explique ainsi : « *Pour me rassurer, il faut que je sois meilleur que l'orchestre. [...] J'ai besoin d'avoir cet ascendant musical. Si je me sens limite... vraiment, ça me gêne. Et ils le sentent, je pense.* » Or ce manque de maîtrise, qu'il soit réel ou supposé, est l'un des principaux facteurs de déstabilisation du chef d'orchestre par les musiciens, qui peuvent alors : « [...] *remettre en cause la légitimité du chef. Et là, c'est la porte ouverte aux problèmes, justement. S'il n'est pas légitime, on peut contester son tempo, sa nuance, son interprétation, et puis on peut tout faire.* »

28 Le geste et sa précision, aussi bien technique que musicale, constituent une autre compétence essentielle du chef dans sa maîtrise de l'œuvre. La plupart des chefs ont théorisé la question du geste et le pensent plus proche de l'indicible de la musique que ne peuvent l'être les mots :

Je pars du principe que quand on est en répétition, on est là pour jouer au maximum. Le moins possible parler. Le plus jouer. [...] Parce que dans le regard et dans le geste, il y a beaucoup plus de choses que dans les mots. Moi, je ne suis pas poète. Je ne suis pas Rimbaud et donc je peux exprimer des choses, avec le regard, le geste, le corps, qui sont plus subtiles et plus proches de la musique qui est quand même très subtile : c'est difficile de décrire la musique.

29 Le geste musical ne traduit par ailleurs pas uniquement la musique, il traduit aussi l'attitude du chef par rapport à l'orchestre. À l'observation, le chercheur s'aperçoit que le chef signale gestuellement – parce qu'il croise ou décroise les mains ou les bras, qu'il tend l'oreille, qu'il va chercher avec sa baguette tel musicien au fond de l'orchestre – qu'il écoute plus précisément tel musicien ou tel pupitre, qu'il réunit par ses bras tels pupitres ou au contraire qu'il les sépare, qu'il est d'accord ou non avec tel ou tel instrumentiste. C'est un véritable dialogue qui s'engage entre le chef et l'orchestre et qui, comme tout échange de sens, nécessite la participation des deux parties.

30 La précision du geste paraît déjà être en soi une forme d'autorité, reflétant tout aussi bien la pensée du chef que son lien à l'orchestre. De sorte que l'absence de précision peut générer un déficit de légitimité, et donc d'autorité²⁴, d'autant plus si le chef doit recourir à la parole. Les musiciens semblent en effet toujours circonspects face à un chef qui utilise à leur sens trop la parole pour expliquer ce qu'il veut faire : il est alors suspect d'une forme d'incompétence. Il est d'ailleurs saisissant que cet aspect de la profession soit particulièrement enseigné au Conservatoire National Supérieur de Musique²⁵ : l'un des chefs interviewés a rapporté que lors de ses trois premières années de formation au Conservatoire, la consigne lui avait été donnée de ne pas parler aux musiciens pendant ses exercices de direction, afin de s'assurer que la communication passe bien par le geste. La plupart des orchestres sont ainsi rétifs à l'utilisation de la parole et les chefs le savent bien. C'est ici leur compétence technique qui est engagée, leur capacité finalement à jouer de leur propre instrument : « *Si tu n'es pas capable de le montrer, bah on n'est pas intéressé* », résume ainsi un chef citant les instrumentistes.

L'interprétation musicale fondée

31 Le deuxième élément sur lequel repose la légitimité professionnelle est ce que l'on pourrait nommer l'« interprétation musicale fondée », c'est-à-dire la capacité de justifier son choix d'interprétation – qui n'en reste pas moins potentiellement hautement sujet à la contradiction, en révélant par exemple dans la partition des éléments que les musiciens n'avaient pas perçus :

Un musicien ne pourra jamais reprocher à un chef de faire de la musique [...]. À partir de là, on a une légitimité en tant que chef, parce que c'est la chose la plus difficile à avoir vis-à-vis des musiciens et la légitimité, on la tient de la musique qu'on a dans la tête. On ne la tient pas d'autre chose. [...] Ce qui fait que c'est vous, et que c'est intéressant que ce soit vous devant, c'est la musique que vous avez dans la tête, qui vous est propre, que vous allez transmettre aux musiciens.

32 Mais à l'analyse, cette interprétation musicale fondée semble recouvrir deux réalités distinctes. En premier lieu, le chef d'orchestre doit pouvoir justifier ses choix interprétatifs (emportant alors – ou non – l'adhésion de principe des musiciens), y compris dans la co-construction de l'interprétation avec l'orchestre²⁶, celui-ci devenant même, pour certains chefs, une force de proposition nécessaire à leur interprétation. Un chef souligne ainsi :

Moi, je donne le sens des choses : le rapport entre les différents éléments, pour moi c'est le chef. La construction, évidemment de l'accompagnement par rapport au thème, ça c'est basique. Mais dans les musiques plus complexes, savoir que cette partie-là elle est plus importante que celle-là [...], on a besoin de quelqu'un qui vous guide. Ça, pour moi, c'est vraiment le rôle du chef. Et puis la direction émotionnelle des choses.

Mais de manière globale, de manière générale. C'est tout l'orchestre qui va dans un sens. Après, à l'intérieur, les phrasés, les petits phrasés, s'ils ne le font pas, ça marche pas !

- 33 Mais ici encore, il s'agit bien d'essayer d'emporter l'adhésion de l'orchestre, comme le note ce même chef :

Mais après voilà, faut faire gaffe [...], parce qu'il faut vraiment être sûr du résultat et sûr que quelque part, ça plaise aussi. Ou que même si ça plaît pas, que ça fonctionne et que ce soit un choix musical ou logique ou en tout cas cohérent [...]. C'est-à-dire que même si ça plaît pas, il faut que ce soit convaincant en fait. Pour les musiciens, pour qu'ils puissent le faire bien.

- 34 D'autre part, l'interprétation musicale fondée paraît aussi ressortir de ce qui semble être une forme pour le moins de charisme : certains chefs parviennent à emporter l'adhésion des musiciens par la seule force de leur conviction, sans avoir nécessairement à justifier leur choix. Tel chef d'orchestre, observé en répétition, va ainsi ignorer ostensiblement les remarques des musiciens qui semblent douter de son interprétation, jusqu'à obtenir exactement ce qu'il souhaite entendre. Ces mêmes musiciens nous confieront à la fin du concert que le chef avait finalement raison, sans pour autant pouvoir le justifier. Ce type de chef peut alors acquérir un statut particulier, celui d'un leader potentiellement capable de transcender l'orchestre par la musique qu'il « a dans la tête », comme le soulignait le chef cité plus haut. Un musicien d'orchestre interviewé par le sociologue américain Robert Faulkner rapporte la qualité charismatique d'un véritable chef, propre au régime vocationnel :

Je pense que W. a cette personnalité, il a cette qualité. Il sait exactement ce qu'il attend de nous et il nous le transmet, le concert d'hier soir était passionnant, vraiment. Il a ce charisme. C'est juste leur personnalité, c'est le signe d'un bon chef d'orchestre. Il peut faire en sorte que vous vouliez jouer pour lui aussi bien que possible, il vous donne cette confiance. Je pense que vous pouvez dire quand un homme monte à l'estrade s'il l'a ou pas, ils ont une sorte de magnétisme personnel, c'est difficile à expliquer²⁷.

- 35 Le charisme du chef renvoie ici autant à ses capacités de direction ou à son inspiration interprétative, qu'à sa capacité à convaincre l'orchestre de la validité de son interprétation. Notons que ce sentiment de légitimité, une fois acquis, peut transformer les relations entre le chef et l'orchestre ; le chef va sentir la légitimité d'exercer une certaine forme d'autorité, quitte parfois à créer des tensions avec l'orchestre, mais dont il sait qu'il sortira vainqueur :

Il faut aussi que ce soit des justifications valables. C'est comme ça que j'arrive à les justifier : c'est parce que vraiment, j'y tiens [...]. Des fois, il y a des choses, ça me plaît pas tout à fait, mais... bon bah, c'est pas très grave. Et il y a des choses, non, c'est important. Le tempo, c'est une des choses les plus importantes en musique. Pour moi, je lâche pas. Tant que je n'ai pas le tempo, je refais.

- 36 Cette dernière citation montre bien que la légitimité acquise permet que certains éléments fassent l'objet de négociations avec l'orchestre pour que d'autres, auxquels le chef tient vraiment, ne le soient pas. L'autorité, même professionnelle, n'est jamais une autorité absolue.

- 37 Notons néanmoins que la force charismatique d'un chef n'emporte pas nécessairement l'adhésion de l'ensemble de l'orchestre : tel chef sera charismatique pour les uns, mais pas pour les autres. La présence du charisme

chez un chef semble être éminemment dépendante d'éléments qui sont paradoxalement extérieurs au chef lui-même : l'humeur générale de l'orchestre, l'œuvre jouée, la fatigue potentielle de l'orchestre, le contexte social, culturel et parfois politique²⁸, etc., qui expliquent que rien n'est jamais ni acquis²⁹ ni donné par avance.

La gestion du groupe

³⁸ Le mythe qui entoure la figure du chef d'orchestre a généré des représentations et des métaphores qui n'ont finalement que peu à voir avec la réalité de la profession, mais qui ont pourtant trouvé leur place dans l'imaginaire collectif. La métaphore du chef d'orchestre a ainsi accompagné l'essor des théories sur le management depuis plus d'un demi siècle³⁰, en même temps que l'idée du chef d'orchestre en manager semble avoir pénétré l'univers orchestral. De nombreux chefs emploient ainsi le terme de « management » de façon plus ou moins ironique pour qualifier ce travail essentiel de gestion du groupe auquel aucun n'a été formé. Cette direction comprend des éléments aussi divers que sentir l'atmosphère qui règne dans l'orchestre, la fatigue ou non des musiciens, l'opportunité d'engager immédiatement un travail difficile ou attendre plutôt la prochaine répétition (« *on insiste sur quelque chose alors que bah... il faut sentir que non, là, il faut passer à autre chose, faut pas insister* »), repérer l'ennui, arrêter ou non l'orchestre, prêter attention aux musiciens qui n'ont rien à jouer³¹, etc. La gestion de la répétition est souvent présentée comme la « clé de la réussite d'un projet » : « *Si on ne sait pas gérer un groupe, l'orchestre va vite se mettre contre notre dos et on pourra pas faire de la musique ensemble, de toute façon, parce que chacun n'a pas [...] trouvé un terrain d'entente.* »

³⁹ La gestion du groupe orchestral semble être essentiellement un art du compromis : permettre certaines attitudes pour en éviter d'autres, éléments qui semblent refléter le lien du chef à l'orchestre, comme le souligne ce chef : « *Encore une fois, quand c'est le bazar [en répétition], moi ça me gêne pas trop le bazar. C'est pas que eux. C'est moi aussi qui le tolère.* » L'art du compromis consiste à savoir évaluer quelles remarques plus ou moins ironiques des musiciens doivent être relevées, quel problème doit être résolu sur le moment et quel autre peut attendre la prochaine répétition ; ou bien encore comment impulser une idée à un chef de pupitre pour qu'il suggère de lui-même une correction à ses collègues, permettant au chef d'orchestre d'épargner publiquement l'ego de chacun.

⁴⁰ Le management du chef d'orchestre prend par ailleurs une autre dimension lorsque l'orchestre accompagne un soliste concertant : le chef doit alors occuper une difficile position d'équilibriste puisqu'il partage la direction musicale avec le soliste (plus ou moins, selon la renommée de ce dernier) en même temps qu'il doit faire corps avec l'orchestre. La situation de jeu avec un soliste concertant est d'ailleurs la seule situation musicale au cours de laquelle les chefs utilisent le « nous » pour désigner leurs liens avec l'orchestre, et non pas la dualité usuelle « je/ils ».

⁴¹ L'analyse sémantique des entretiens révèle ici un véritable vocabulaire de l'interaction, de l'échange : le chef doit apprendre à s'adapter à l'orchestre, à faire avec ce qu'il est, mais aussi à accueillir les propositions. « *En fait, c'est plus un échange [...]. Moi, mon idée, c'est plus de partager et de me nourrir* », commente l'un d'eux. Finalement, cette gestion du groupe semble aussi ressortir d'une forme de séduction (« *On est face à un groupe, on a envie de le séduire, c'est aussi ça* »). La négociation est en réalité permanente et il revient à chacune

des deux parties d'évaluer ce qui est pour elle le plus important.

42 La légitimité professionnelle du chef d'orchestre semble ainsi se construire sur ces trois invariants – la maîtrise des compétences, l'intention musicale fondée et la gestion du groupe –, légitimité qui se construit au cours des répétitions, dans les interactions entre les musiciens de l'orchestre et le chef. Cependant, aucun chef ne fait jamais l'unanimité : l'autorité contractuelle ne se transforme en autorité professionnelle que lorsqu'une majorité des musiciens de l'orchestre accordent leur reconnaissance au chef.

43 Le chef d'orchestre est souvent présenté comme une métaphore d'un pouvoir autocratique. Le régime vocationnel qui régit les univers artistiques permet la perpétuation de cette représentation dans l'inconscient collectif : parce qu'il aurait reçu un don et qu'il serait un élu, le chef d'orchestre détiendrait une vérité sur l'œuvre musicale qui lui permettrait d'imposer la force de sa volonté à l'ensemble d'un orchestre. Or si l'activité musicale reste encore une vocation dans un certain nombre de discours de musiciens entendus au sens large, elle n'en est pas moins une profession qui s'insère dans une organisation complexe, régie par des interactions entre des acteurs qui poursuivent leurs propres enjeux. À ce titre, l'observation des répétitions montre à quel point le rôle du chef d'orchestre, s'il est défini statutairement, n'est pas un pré-requis quant à son autorité face aux instrumentistes. La notion même de légitimité doit ici être nuancée, car si tous les chefs bénéficient d'une autorité contractuelle, tous n'obtiennent pas la reconnaissance professionnelle des musiciens (ou tout du moins du plus grand nombre) leur permettant de réaliser un véritable travail artistique. À l'instar de nombreuses autres professions, l'autorité du chef se construit dans l'interaction et, dans une certaine mesure, dans le partenariat avec les musiciens. En ce sens, le cas des chefs invités est exemplaire en ce qu'il concentre sur une très courte période les difficultés et obstacles que peuvent rencontrer les chefs titulaires. Au-delà de la forte prégnance du régime de singularité dans les représentations sociales à propos des univers artistiques, l'enquête ethnographique met ainsi en lumière l'importance de la co-présence d'un régime professionnel qui va venir régler et réguler les interactions entre les différents artistes, qu'ils soient chefs, instrumentistes ou solistes concertants.

44 Notons enfin que l'ensemble des chefs rencontrés ainsi qu'un certain nombre d'instrumentistes rapportent ce qu'ils perçoivent comme une spécificité des orchestres français, la contestation ouverte. Cette tendance culturelle, qu'il serait intéressant d'analyser dans des travaux ultérieurs, semble se rapporter à la formation solistique des instrumentistes français : les institutions d'enseignement musical, conduites par une idéologie d'enseignement qui valorise encore excessivement la profession de soliste concertant – dans la tradition de l'unicité, de la singularité issue de l'époque romantique – et dévalorise encore très largement le métier d'orchestre (en tant qu'il est perçu comme un échec dans la carrière), continuent à ne pas réellement dispenser de formation au métier d'orchestre. Les instrumentistes entrant dans ces ensembles ont alors effectivement reçu un enseignement de très haut niveau, qui fait d'eux des musiciens de grande qualité et qui ont été formés à une réflexion profonde sur la musique et son interprétation, mais qui ne sont pas préparés au travail d'orchestre et ont encore moins envisagé la délégation musicale à un autre qu'eux-mêmes. Ce qui est alors perçu comme une soumission au chef ne semble jamais acquis d'emblée, est toujours susceptible d'être remis en question si celui-ci fait un faux-pas : hyper-spécialistes de leur instrument, conscients de leur valeur musicale, les musiciens n'acceptent de se soumettre à un autre que s'il a pu leur faire la démonstration de sa plus grande valeur.

Bibliographie

- ADORNO, Theodor W., *Introduction à la sociologie de la musique. Douze conférences théoriques*, trad. V. Barras et C. Russi, Genève, Éd. Contrechamps, 1994.
- BECKER, Howard S., *Les Mondes de l'art*, trad. J. Bouniort, Paris, Flammarion, 2010.
- BECKWITH, Annabelle, « Improving Business Performance – The Potential of Arts in Training », *Industrial and Commercial Training*, vol. 35, n° 5, 2003, p. 207-209.
- BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, *Dictionnaire critique de la pensée sociologique*, Paris, Puf, 1982.
- BOURDIEU, Pierre, *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Éd. du Seuil, 1992.
- BRAUD, Philippe, *Sociologie politique*, Paris, Éditions LGDJ, 2011.
- BUCH, Esteban, « Le chef d'orchestre. Pratiques de l'autorité et métaphores politiques », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 57^e année, n° 4, 2002, p. 1001-1028.
- BUTEAUX, Arièle, « Un peuple en habit noir », *Autrement*, n° 99, 1988, p. 70-77.
- CASANOVA, Vincent, « Baguettes tradition », *Vacarme*, vol. 3, n° 48, 2009, p. 24-25.
- COENEN-HUTHER, Jacques, « Pouvoir, autorité, légitimité », *Revue européenne des sciences sociales*, t. XLIII, n° 131, 2005, p. 135-145.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.
- FOUCAULT, Michel, *Dits et écrits*, t. 2, Paris, Gallimard, 2001.
- FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1993.
- FURTWÄGLER, Wilhelm, *Musique et verbe*, trad. J.-G. Prod'homme, F. Goldbeck et al., Paris, Le Livre de Poche, 1979.
- GOFFMAN, Erving, *Les Rites d'interaction*, trad. A. Kihm, Paris, Les Éditions de Minuit, 1974.
- HEINICH, Nathalie, *L'Élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard, 2005.
- HUNT, James G., STELLUTO, George et HOUIJBERG, Robert, « Toward New-Wave Organization Creativity: Beyond Romance and Analogy in the Relationship Between Orchestra-Conductor Leadership and Musician Creativity », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 145-162.
- LEHMANN, Bernard, *L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte, 2005.
- LEHMANN, Bernard, « L'envers de l'harmonie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 110, 1995, p. 3-21.
- LIÉBERT, Georges, *Ni empereur ni roi, chef d'orchestre*, Paris, Gallimard, 1995.
- LIÉBERT, Georges, *L'Art du chef d'orchestre*, Paris, Fayard, 2013.
- MERLIN, Christian, *Au cœur de l'orchestre*, Paris, Fayard, 2012.
- MINTZBERG, Henry, « Covert Leadership: Notes on Managing Professionals », *Harvard Business Review*, 1998, p. 140-147.
- SCHLANGER, Judith, *La Vocation*, Paris, Hermann, 2010.
- SORIGNET, Pierre-Emmanuel, *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, Paris, La Découverte, 2012.
- WEBER, Max, *Économie et Société*, trad. J. Freund, P. Kammitzer, P. Bertrand et al., t. 1, Paris, Plon, 1995.
- WEBER, Max, *Le Savant et le Politique*, trad. J. Freund, Paris, Plon, 1997.
- WILLENER, Alfred, *La Pyramide symphonique. Exécuter, créer ? Une sociologie des instrumentistes d'orchestre*, Zürich, Seismo, 1997.

Notes

1 Cf., entre autres, BUCH, Esteban, « Le chef d'orchestre : pratiques de l'autorité et métaphores politiques », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 57^e année, n° 4, 2002, p. 1001-1028.

2 Cf., notamment pour une présentation ethnographique de la mise en scène du concert et du personnage du chef d'orchestre, LEHMANN, Bernard, « L'envers de l'harmonie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 110, 1995, p. 3-21. Pour une réflexion sur le rôle et les caractéristiques du chef d'orchestre, cf. ADORNO, Theodor W., *Introduction à la sociologie de la musique. Douze conférences théoriques*, trad. V. Barras et C. Russi, Genève, Éd. Contrechamps, 1994 ou encore MERLIN, Christian, *Au cœur de l'orchestre*, Paris, Fayard, 2012.

3 Ou régime de singularité, tel que défini par Nathalie Heinich. Voir, notamment, HEINICH, Nathalie, *L'Élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard, 2005 ; pour un exemple de la prégnance structurelle de la vocation, cf. SORIGNET, Pierre-Emmanuel, *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, Paris, La Découverte, 2012, sur les danseurs classiques.

4 Wilhelm Furtwängler soulignait déjà, à l'occasion du centenaire de l'orchestre Philharmonique de Vienne, la co-présence de ces deux régimes d'autorité ainsi que la préséance de l'un sur l'autre : « C'est d'abord un trait qui pourrait paraître très extérieur : "les Philharmoniker" (comme on les appelle) élisent eux-mêmes leur chef. Voilà qui est très inhabituel, en particulier dans ce siècle de l'État autoritaire. Mais ce n'est pas un hasard si, même dans l'Allemagne nouvelle, on a accordé aux Wiener Philharmoniker leur autonomie. En matière d'art, le principe d'autorité s'exerce d'une façon très particulière : ce que j'appellerai l'autorité externe est, certes, une donnée importante ; mais si elle n'est pas liée à cette autorité interne d'où découle toute véritable capacité artistique, nous attendrons en vain – malgré tous nos efforts – les résultats légitimement escomptés » (FURTWÄNGLER, Wilhelm, *Musique et verbe*, trad. J.-G. Prod'homme, F. Goldbeck et al., Paris, Le Livre de Poche, 1979, p. 310). En définitive, seule la légitimité conférée directement par les instrumentistes permettrait de réaliser un véritable travail artistique.

5 Les orchestres permanents sont subventionnés par les pouvoirs publics, c'est-à-dire par l'État ou les collectivités territoriales. Au nombre de vingt-six, ils sont implantés dans les grandes métropoles régionales ou accueillis au sein des maisons d'opéra.

6 Ceci est un peu moins vrai pour l'Orchestre de l'Opéra de Lyon, plus récent.

7 Dans l'étude menée par Xavier Dupuis en 1996, 70 % des instrumentistes en poste avaient exercé dans d'autres orchestres et un quart formulait le désir de changer d'orchestre dans les années à venir. Notons que cette mobilité est beaucoup plus faible dans les orchestres les plus renommés, dont les concours d'entrée sont les plus difficiles, exigeant un niveau instrumental élevé. Cf. DUPUIS, Xavier, *Les Musiciens professionnels d'orchestre. Étude d'une profession artistique*, Paris, Ministère de la Culture et de la Francophonie - Département des Études et de la Prospective, 1996.

8 Dans les faits, et surtout lorsqu'il est renommé, le chef prend généralement la tête d'un orchestre en tant que directeur musical, ce qui lui procure une pleine autorité, notamment sur le choix du répertoire.

9 Ce recueil d'observations constitue une synthèse des différentes répétitions observées avec des chefs d'orchestre différents et pris dans des relations chaque fois particulières avec les orchestres.

10 L'oralité des propos rapportés, désignés par l'italique, a été respectée par l'auteur [NDÉ].

11 Ce terme désigne un ensemble de musiciens appartenant à la même famille d'instruments.

12 Le trait d'orchestre est composé de quelques mesures qu'un instrumentiste ou un pupitre doit interpréter seul. Il peut s'agir d'un exercice technique de virtuosité, mais ce peut être aussi un trait extrêmement musical, relevant alors d'une tout autre difficulté.

13 Au sens défini par Erving Goffman, c'est-à-dire en tant que « valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (GOFFMAN, Erving, *Les Rites d'interaction*, trad. A. Kihm, Paris, Les Éditions de Minuit, 1974, p. 9).

14 « On parle de l'autorité d'une personne, d'une institution, d'un message pour signifier qu'on leur fait confiance, qu'on accueille leur avis, leur suggestion ou leur injonction avec respect, faveur, ou du moins sans hostilité ni résistance, et qu'on est disposé à y référer » (BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, *Dictionnaire critique de la pensée sociologique*, Paris, Puf, 1982, p. 24).

15 Max Weber définit l'autorité fondée sur le charisme « par le dévouement tout

personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef ». Il définit par ailleurs l'autorité légitimée par la raison comme « la croyance en la validité d'un statut légal et d'une "compétence" positive fondée sur des règles établies rationnellement, en d'autres termes l'autorité fondée sur l'obéissance qui s'acquitte des obligations conformes au statut établi ». Cf. WEBER, Max, *Le Savant et le Politique*, trad. J. Freund, Paris, Plon, 1997, p. 126-127.

16 Quand les désaccords sont trop profonds, ils conduisent au départ du chef – comme ce fut par exemple le cas pour Charles Dutoit à l'Orchestre symphonique de Montréal en 2002 – mais rarement à une mutinerie de l'orchestre dans son ensemble face à l'autorité contractuelle du chef.

17 Contractuellement, les musiciens de l'Opéra de Paris et de l'Orchestre National de France sont soumis à l'autorité du directeur musical (et conjointement du directeur de l'Opéra pour les premiers). Lorsque le chef d'orchestre n'est ni l'un ni l'autre – comme c'est le cas avec un chef invité –, ils sont soumis à l'autorité du violon solo, résurgence légale du « Konzertmeister ». À Lyon, les musiciens sont placés sous l'autorité administrative du maire et sous l'autorité musicale du chef d'orchestre titulaire, mais ces nuances de statut deviennent purement symboliques dans la réalité des faits.

18 Max Weber avait déjà souligné que l'autorité légale-rationnelle s'accompagne d'un « sens du devoir » chez celui qui obéit. Ainsi, le manquement à une obligation contractuelle ferait éprouver à l'individu « – normalement –, du point de vue de la rationalité en valeur (quand bien même dans une mesure très variable), un remords pour n'avoir pas accompli son "devoir" ». Cf. WEBER, Max, *Économie et société*, trad. J. Freund, P. Kammitzer, P. Bertrand *et al.*, t. 1, Paris, Plon, 1995, p. 65.

19 CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.

20 La zone d'incertitude peut être définie comme une zone de liberté d'action dont dispose un acteur et qui échappe totalement à l'organisation.

21 Selon l'expression anglo-saxonne, reprise par LOGIE, Nicholas dans *The Role of Leadership in Conducting Orchestras*, thèse de doctorat de philosophie, Édinburgh, The Open University, 2012.

22 « Et ceci [évaluer un orchestre] est en partie la raison pour laquelle ce premier instant où les deux forces en présence se jaugent mutuellement est si plein de suspense : chacun étudie l'autre et tente de deviner dans quel pétrin il s'est mis. Et beaucoup de choses se décident à ce premier constat. Cela peut même déterminer la qualité du concert » (notre traduction) ; « And this [assessing the orchestra] is partly why this first moment in which the two forces judge each other is so full of suspense: each studies the other and tries to guess what kettle of fish he will shortly be dealing with. And a great number of things are decided at that first contact. Sometimes, it determines whether a concert will be good or not » (Riccardo Muti cité par MATHEOPOULOS Helena, *Maestro. Encounters with Conductors of Today*, Londres, Hutchinson, 1982, p. 363).

23 Sa notoriété peut parfois même constituer un handicap : nous avons ainsi pu assister à la première répétition d'un chef mondialement connu face à un orchestre dont de nombreux membres étaient sur la réserve du simple fait de cette reconnaissance internationale, prêts à démasquer celui qui pourrait toujours être un usurpateur.

24 « On ne sera pas surpris de constater que des signaux inadéquats ou peu clairs, et pas seulement un manque d'autorité, génèrent ou causent eux-mêmes des comportements ultérieurs comme de l'irrespect manifeste, des visages maussades, un manque évident d'effort, une inattention sélective, des sarcasmes, et, en général, de la distraction » (notre traduction) ; « Not surprisingly, inadequately defined cues and cognitions not only lack authoritativeness, they are themselves generators or causes of subsequent conduct such as open disrespect, sullenness, deliberately lowered work effort, selective inattention, sarcasm, and in general the making and taking of role distance » (FAULKNER, Robert R., « Orchestra Interaction: Some Features of Communication and Authority in an Artistic Organization », *The Sociological Quarterly*, vol. 14, n° 2, 1973, p. 151).

25 Le CNSM de Paris est la seule institution d'enseignement supérieur qui délivre un master de direction d'orchestre, formant ainsi l'immense majorité des chefs d'orchestre français.

26 Il faut cependant noter que tous les pupitres de l'orchestre ne peuvent pas, de façon égale, constituer une force de proposition : c'est principalement le cas des bois et des cuivres, moins nombreux à jouer, tous plus ou moins solistes de leur partie et donc capables de parler en leur nom propre. Nous pouvons ici émettre l'hypothèse que les différents pupitres de l'orchestre construisent différenciellement, notamment pour cette

raison, leur rapport au chef d'orchestre.

27 (Notre traduction) ; « I think W. has that personality, he has that quality. He knows exactly what he wants us to do and he conveys it, the concert last night was exciting, really. He has that charisma. It's just their personality, that's the mark of a good conductor. He can make you want to play as good as you can for him, he gives you that confidence. I think you can tell when a man gets up there whether or not he has it, they just have a certain personal magnetism, it's hard to explain » (FAULKNER, « Orchestra Interaction: Some Features of Communication and Authority in an Artistic Organization », art. cit., p. 152).

28 Cf. BUCH, Esteban, « L'Orchestre de Paris et Daniel Barenboïm dans l'Argentine du général Videla : la musique et le silence de la mort », *Relations internationales*, n° 156, 2014, p. 87-108.

29 Une étude menée en Allemagne en 2005 sur 22 orchestres montre que la réalité et l'efficacité du mode de direction charismatique sont très dépendantes de l'humeur et de la volonté de l'orchestre, démontrant que la direction charismatique elle-même naît de l'interaction entre chef et musiciens. Cf. BOERNER, Sabine et FREIHERR VON STREIT, Christian, « Transformational Leadership and Group Climate: Empirical Results from Symphony Orchestras », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, n° 2, 2005, p. 31-41.

30 Peter Drucker est le premier auteur à avoir utilisé cette analogie, dès 1950. Cf. DRUCKER, Peter, *The New Society. The Anatomy of the Industrial Order*, New York, Harper & Brothers, 1950.

31 Dans l'intérêt même du chef, comme le souligne l'un d'entre eux : « *Il faut savoir que pendant qu'un musicien ne joue pas, il écoute.* »

Pour citer cet article

Référence électronique

Pauline Adenot, « Le chef d'orchestre », *Transposition* [En ligne], 5 | 2015, mis en ligne le 01 septembre 2015, consulté le 23 août 2016. URL : <http://transposition.revues.org/1182> ; DOI : 10.4000/transposition.1182

Auteur

Pauline Adenot

Docteur en sociologie et en musicologie, Pauline Adenot est ingénieur de recherche à l'Institut Telecom ParisTech. Après avoir réalisé une thèse sur les musiciens d'orchestre symphonique, elle consacre désormais ses travaux aux compositeurs de musique à l'image et aux conséquences de l'utilisation des nouvelles technologies dans le processus d'écriture.

Droits d'auteur

© association Transposition. Musique et Sciences Sociales

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2010)

DIRIGER UNE ENTREPRISE COMME UN ORCHESTRE ?

par

Michel PODOLAK
Chef d'orchestre et de chœur
Intervenant en entreprise

Séance du 13 avril 2010
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

On assimile parfois un bon dirigeant d'entreprise à un chef d'orchestre, capable de créer une harmonie dans un groupe hétérogène, de tirer parti des individualités tout en les fondant dans une œuvre commune. Depuis quelques années d'ailleurs, les interventions du monde de l'art en entreprise se développent, postulant que des approches renouvelées peuvent aider à résoudre des problèmes, à apaiser des tensions ou à ressouder des équipes. Pour Michel Podolak, certains principes fondamentaux du fonctionnement de l'orchestre peuvent éclairer la pratique des entreprises : une partition claire et assumée par le chef, une exigence inconditionnelle d'écoute et de respect, une anticipation permanente... Mais la comparaison a ses limites, ce qui oblige l'entreprise à s'interroger sur ses spécificités.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Michel PODOLAK

Je suis chef d'orchestre et chef de chœur. Parallèlement à cette carrière artistique, j'interviens depuis près de vingt ans en entreprise pour évoquer le travail en équipe, le management et le leadership tels que je les perçois dans la direction d'un orchestre. Mon intention n'est pas d'ériger l'orchestre en modèle d'organisation ni de donner des leçons, mais simplement de mettre en lumière des parallèles, de susciter des résonances qui peuvent être utiles aux entreprises et, en retour, à ma pratique musicale.

J'ai créé, il y a quelques années, l'ensemble vocal Les Voix en mouvement, qui s'est produit à l'automne 2009 au théâtre des Bouffes-Parisiens dans le spectacle *Il était une fois la création du monde* mis en scène par William Mesguich. L'œuvre réunissait des artistes variés : chanteurs d'opéra, percussionniste conteur, comédien slameur... L'idée était de mettre en scène une certaine diversité et de réclamer par le spectacle le droit à la coexistence de croyances différentes.

Nous menons actuellement deux projets. Dans le premier, *Opera in piccolo*, huit à douze chanteurs illustreront les événements qui peuvent survenir dans un chœur d'opéra. Cette pièce sera d'abord testée en entreprise puis, je l'espère, présentée à un plus large public. Le deuxième spectacle devrait voir le jour au début de l'année 2012. À travers l'évocation de trois périodes historiques, il déclinera le thème de la renaissance avec les phénomènes de mondialisation, d'humanisme, de progrès et de synthèse créative qui la caractérisent. Là encore, les entreprises sont parties prenantes : pour financer ce projet, j'ai monté l'un des premiers fonds de dotation du spectacle vivant, statut récent qui se situe entre la fondation et l'association ; or, tous les membres de notre fonds sont privés. Voici pour mon activité de chef de chœur.

Pour ce qui est de la direction d'orchestre, j'interviens comme chef invité et non titulaire ; je n'ai donc pas de poste fixe. Il me faut, pour chaque projet, nouer une relation avec une nouvelle équipe de musiciens, établir ma légitimité, transmettre ma conception de l'œuvre et conduire l'orchestre vers l'excellence.

C'est donc un témoignage que je souhaite apporter comme base d'une réflexion plus large sur l'art de diriger, que ce soit un orchestre, une entreprise ou un groupe de toute nature. Un certain nombre de règles sont communes à toutes ces organisations.

Le chef : une vision claire et prospective

Comment un chef, en particulier invité, parvient-il à établir sa légitimité devant un orchestre ? J'ai récemment enregistré, entre autres, *Ma mère L'Oye* de Maurice Ravel avec l'orchestre de Szeged en Hongrie. Or, je ne parle pas hongrois. Après des présentations avec les musiciens réduites à leur plus simple expression, nous avons immédiatement attaqué l'œuvre. Dès l'instant où j'ai levé les bras pour donner le départ, un rapport s'est créé avec l'orchestre. Quelle en est la nature ? Pourquoi les musiciens ont-ils décidé de me suivre ? Le musicien Franz Strauss aimait rappeler aux chefs : « *N'oubliez pas qu'à partir du moment où vous montez sur le podium, nous savons qui de vous ou de nous sera le maître.* » Il se joue là un rapport de force dont l'enjeu pour celui qui dirige est d'établir une relation de confiance avec ses musiciens, et ce faisant d'asseoir sa légitimité. Plusieurs qualités sont essentielles à cet égard ; en premier lieu, il faut avoir une vision parfaitement claire de ce que l'on demande à son équipe.

S'approprier l'œuvre et faire des choix

Un groupe est a priori bienveillant lorsqu'il est réuni dans un but déterminé : pour un orchestre, il s'agit de jouer une œuvre le mieux possible. Cette notion d'objectif est

essentielle : le chef ne peut fédérer et entraîner les musiciens dans son sillage que s'il affirme une vision précise. Cela demande de sa part un travail considérable de préparation pour s'approprier l'œuvre, en comprendre la complexité et les nuances, choisir l'interprétation qu'il demandera aux musiciens d'exécuter.

Pour construire cette vision, le chef passe par plusieurs étapes. Sa base de travail est la partition, transcription de la pensée du compositeur. Il doit commencer par la décoder et, à l'aide de méthodes analytiques, transformer cette information écrite en une musique qu'il puisse entendre dans sa tête. C'est une compétence purement technique. Pendant cette première phase de décryptage, le chef d'orchestre prend connaissance, en d'autres termes, d'un cahier des charges. Certaines partitions, comme celles de Jean-Sébastien Bach, sont en général d'une lecture assez simple (quand on a une formation en harmonie et contrepoint) et comportent peu d'indications ; cela donne d'ailleurs lieu à de grands débats sur la façon dont la musique baroque doit être interprétée. D'autres, comme celle du *Sacre du printemps* d'Igor Stravinsky, sont extrêmement complexes d'un point de vue formel, rythmique, mélodique : nous avons là un vrai devoir d'analyse technique et de compréhension.

L'étape suivante consiste à donner un sens à cette partition pour en faire une œuvre artistique. Le chef doit la faire sienne et lui imprimer sa lecture, car le champ des possibles laissé par le compositeur est large. Quand Mozart écrit par exemple "*molto allegro*", ou "très vite", faut-il y voir la vitesse du cheval au galop qui était le summum de la rapidité à l'époque, ou faut-il prendre des références plus modernes ? Quand au début de sa deuxième symphonie, Gustav Mahler indique "avec une expression majestueuse", que cela signifiait-il à la fin du XIX^e siècle et quel sens retenir pour aujourd'hui ? Il revient au chef de trouver sa propre interprétation. Pour cela, il doit faire appel à son pouvoir, je dirais même à son devoir, d'imagination, qu'il peut nourrir par la fréquentation d'autres arts, la connaissance de la vie du compositeur, la comparaison entre différents orchestres... Mais il ne peut certainement pas se limiter aux indications succinctes de l'artiste. Maurice Ravel, lorsqu'il affirmait : « *Je ne demande pas qu'on interprète ma musique, je demande seulement qu'on la joue* », se trompait dans la réalité de l'interprétation. Il s'est d'ailleurs démenti, comme en témoigne une anecdote rapportée par mon maître Manuel Rosenthal. Au début des années 1930, ce dernier a dirigé le *Boléro* devant son auteur. À la fin de la répétition générale, Ravel lui demande de jouer un peu plus lentement pour le concert. Au service du compositeur, Manuel Rosenthal s'exécute. L'auteur lui glisse après la prestation : « *Vous aviez raison, c'était mieux hier* »... Aussi précise que soit la partition, nous avons toujours une marge de liberté. Surtout, nous devons faire confiance à notre intuition, corollaire de l'imagination.

Au stade de la recherche et de l'analyse, on n'est pas encore chef : il est hors de question de proposer aux musiciens plusieurs interprétations possibles. Il faut des choix réfléchis et assumés. C'est à cette condition que l'orchestre suit, car il sait qu'il ne perdra pas son temps et que les conditions sont posées pour viser la perfection.

Anticiper et maîtriser le temps

Le chef d'orchestre anticipe sans cesse : lorsqu'il dirige, il doit écouter ce qui se joue dans l'instant tout en préparant ce qui va venir. L'un de mes maîtres me l'a appris d'une façon frappante au cours de mes études : alors que je levais à peine les bras pour donner un départ, il m'arrête. Je lui rétorque que je n'ai encore rien fait... c'est justement ce qu'il me reprochait : « Comment les musiciens peuvent-ils savoir où ils vont si vous ne le savez pas vous-même ? » Le chef est donc toujours en avance sur ses musiciens, mais de façon plus ou moins marquée selon les pays. Les orchestres français sont très réactifs : le collectif répond très rapidement au geste du chef. Les ensembles allemands prennent un petit temps supplémentaire.

Outre l'anticipation, la gestion du temps est une qualité essentielle du chef d'orchestre. Au milieu des années 1960, le cinéaste Henri-Georges Clouzot a filmé Herbert von Karajan pendant des répétitions et des concerts, témoignage passionnant sur la conduite d'orchestre. Au début d'une séance qui ne doit durer que deux heures trente, Karajan annonce clairement l'ordre du jour : « *C'est la dernière répétition avant l'enregistrement de demain, j'aimerais revoir les passages qui me semblent particulièrement importants pour l'atmosphère générale de la pièce.* » Dans le peu de temps dont il dispose, il choisit notamment de travailler avec acharnement les premières mesures pour fixer un niveau d'exigence global. J'ai toutefois été frappé, dans cette séquence, de voir le maître donner aux musiciens des indications contraires, se reprendre. On ne peut évidemment pas attribuer cette erreur à un doute sur l'interprétation : Karajan savait exactement ce qu'il voulait. À bien y regarder, on décèle chez lui une certaine précipitation – il regarde subrepticement sa montre – qui le conduit à faire un geste trop brusque et traduisant mal son intention. Cela révèle l'importance d'une bonne maîtrise du temps.

Une répétition d'orchestre commence et finit à l'heure ; c'est la règle. Un observateur extérieur peut être choqué de voir les musiciens s'arrêter au milieu d'une phrase tout simplement parce que l'heure a sonné. C'est toutefois la garantie que durant un laps de temps bien délimité, ils se concentreront uniquement sur la musique sans donner d'appel téléphonique ou consulter leurs emails... Permettez-moi une comparaison avec le monde de l'entreprise où les réunions commencent rarement à l'heure, où les participants sont souvent plongés dans leur ordinateur portable, où certains s'absentent pour répondre à un appel important, etc. Les esprits ne sont pas libres pour traiter ensemble une question donnée. La logique d'hyper-réactivité qui prévaut actuellement conduit à réagir dans l'instant et à prendre des décisions à l'emporte-pièce. Cela va à l'encontre de l'acte de direction tel que je le conçois pour l'orchestre, qui demande une préparation minutieuse, une vision et une anticipation, et dont découle une capacité à convaincre le groupe.

Imposer la confiance, le respect et l'écoute

Imaginez que je vous propose, maintenant, de créer une chorale. Certains d'entre vous, je n'en doute pas, se disent déjà qu'ils en sont incapables, chantent faux ou n'ont pas l'oreille musicale... Par crainte, par réflexe ou par habitude, nous manquons souvent de confiance dans nos capacités. Il est de la responsabilité du chef, dans un orchestre ou un chœur, de restaurer la confiance que chacun doit avoir en soi et dans les autres membres. Cela passe par une écoute et un respect sans concession. J'inclus naturellement le chef dans ces principes. À la fin de mes interventions en entreprise, les dirigeants me disent parfois : « *J'espère qu'ils ont compris.* » Mais des collaborateurs viennent également me voir en espérant que leurs chefs ont eux aussi entendu et compris !

Le rôle du chef étant posé, voyons ce qui se joue au sein des musiciens.

L'orchestre : diversité et interdépendance

Un orchestre se caractérise avant tout par une diversité d'instruments et de personnalités. Comment les musiciens la transcendent-ils pour donner une telle impression d'unité et d'harmonie ?

Toutes les fonctions se répondent

La règle fondamentale est l'écoute entre les musiciens, et plus précisément entre les différentes lignes musicales qui forment l'œuvre. C'était d'ailleurs une obsession de Karajan : il savait qu'il ne pouvait espérer atteindre une cohérence qu'à cette condition. Le chef a la responsabilité de rappeler aux uns d'écouter les autres, même ceux dont la fonction dans l'orchestre peut être considérée comme annexe. Ceux qui jouent le thème, c'est-à-dire la ligne

mélodique qui structure l'œuvre et fait son identité, ne peuvent pas faire abstraction des basses ni de l'accompagnement, que l'on remarque pourtant moins. Il y a des fonctions ingrates dans l'orchestre : dans le *Boléro* de Ravel, les contrebasses interprètent une basse extrêmement répétitive pendant dix-sept minutes, avec un rythme digne d'une première année de solfège. Mais si elles ne jouent pas correctement, l'édifice est ébranlé : un crescendo joué trop tôt par exemple entraînerait l'ensemble de l'orchestre dans la précipitation, et le résultat global en serait altéré. Les musiciens qui assurent l'accompagnement (un coup de triangle isolé, un pupitre de violons jouant sans cesse, un pupitre de cuivres posant quelques notes...) sont eux aussi dans l'ombre, mais ils assurent un lien essentiel entre la mélodie et la basse. Dans la fameuse *Chevauchée des Walkyries* de Richard Wagner, c'est l'accompagnement joué par les cordes, qui consiste en des "balayages" incessants, difficiles et fatigants à jouer, qui donne toute sa frénésie à l'œuvre. Et pourtant, vous ne l'avez peut-être jamais remarqué tellement le thème, deux simples arpèges, marque les mémoires.

Là encore, je ne peux m'empêcher de faire un parallèle avec l'entreprise pour rappeler combien les fonctions considérées comme annexes sont essentielles, et combien leur défaillance peut nuire au groupe et mettre à mal la confiance dans un service ou un produit.

Le flou artistique n'existe pas !

Toutes les parties de l'orchestre contribuent donc avec le même degré d'importance à la parfaite exécution de l'œuvre. Il en est de même pour ceux qui participent à la tenue de l'événement : techniciens, ouvreuses, responsables de la vente des billets, chargés de la communication, etc. Tous sont soumis aux mêmes principes d'organisation, et ces principes doivent être éminemment rigoureux pour répondre à une "obligation de résultat" : que soit délivrée à une date et à une heure donnée une prestation du plus haut niveau possible. Cela ne peut se faire que grâce à un fonctionnement par rétroplanning : chacun doit savoir précisément ce qu'il doit faire et à quel moment il doit apporter sa contribution, de telle sorte que l'ensemble des tâches s'imbriquent parfaitement. Mais chacun doit aussi respecter les autres et avoir confiance dans leur capacité à remplir leurs missions. Une anecdote cocasse témoigne de cette délicate imbrication des responsabilités, qui peut dériver vers des rapports de force conflictuels. Dans les années 1990 à l'opéra de Strasbourg, alors qu'à la fin de *La Tosca* de Puccini, la soprano devait se jeter du haut d'une tour du château Saint-Ange pour atterrir en coulisses sur un matelas, le public a eu la surprise de la voir rebondir... Les techniciens, avec qui la diva avait été particulièrement odieuse, s'étaient vengés en remplaçant le matelas par un trampoline. Ils rappelaient ainsi qu'ils avaient beau être dans l'ombre, ils avaient toute leur importance dans le bon déroulement du spectacle. À l'opéra de Paris, quelque 130 métiers collaborent sur les grands projets. Imaginez la complexité d'organisation que cela demande ! Le planning est déterminé par le directeur général et le directeur de production qui coordonnent l'orchestre, les chœurs, les danseurs, les équipes techniques, etc. Il n'est pas question de prendre du retard : ainsi les costumes doivent-ils être prêts pour une répétition précise, et pas après, pour que les chanteurs puissent s'y habituer et se produire dans les meilleures conditions. Autant dire que le flou artistique tient du fantasme. Le milieu artistique est d'une rigueur bien supérieure à ce que certains clichés peuvent laisser croire.

DÉBAT

Comment se construit la légitimité du chef ?

Un intervenant : *Pourquoi le son d'un orchestre change-t-il en fonction du chef qui le dirige ?*

Michel Podolak : On ne l'explique pas vraiment. C'est probablement dû à la sensibilité et à l'univers que véhicule chaque chef d'orchestre. Un percussionniste du Philharmonique de Berlin, dans les années 1950, raconte avoir entendu le son de l'orchestre changer radicalement pendant une répétition et devenir d'une beauté incroyable : cela tenait au seul fait que le grand chef Wilhelm Furtwängler venait d'entrer dans la salle...

Int. : *Tous les musiciens ne deviennent pas chefs. Comment les musiciens acceptent-ils cette prise de pouvoir par l'un des leurs ?*

M. P. : Un bon musicien ne fait pas nécessairement un bon chef d'orchestre ; c'est un métier à part entière. La légitimité se construit grandement par l'expérience. Par ailleurs, le contexte peut être plus ou moins favorable à l'émergence de nouveaux chefs. Ainsi, dans les années 1980, n'y avait-il aucune place pour les jeunes chefs, spécialement en France. Cette génération a dû se tourner vers d'autres expériences. Pour ma part, dès l'âge de vingt ans, j'ai par exemple travaillé avec des musiciens amateurs. Cela m'a d'ailleurs beaucoup appris sur le fonctionnement d'un groupe, la façon dont des arrivées ou des départs pouvaient le dynamiser ou le déstabiliser, le risque de s'enfermer dans la routine, etc.

Int. : *L'orchestre peut-il jouer "contre" le chef, en particulier si ce dernier est invité ?*

M. P. : La règle, partagée par tous, veut que l'orchestre soit dirigé par un chef. La légitimité de la fonction n'est donc pas discutée. Reste à savoir quelle relation les musiciens décident de nouer avec celui qui les dirige. Un chef permanent a le temps de mener un travail de fond avec ses musiciens ; mais un chef invité peut aussi créer un moment fort malgré les délais très courts qui lui sont impartis. La France est l'un des rares pays où les musiciens sont capables de briser la chaîne qui les lie à leur chef, voire d'entrer en guerre ouverte avec lui. Des chefs permanents de grand talent ont été contraints de rompre leur contrat parce que l'orchestre les rejetait, pour diverses raisons : une culture artistique différente, une technique à laquelle ils n'étaient pas habitués... Dans les pays germaniques et anglo-saxons ainsi qu'en Italie, lorsque les musiciens n'apprécient pas un chef, ils l'ignorent : le groupe se replie sur lui-même. Dans les années 1990, lors d'un concert de musique contemporaine dirigé par un chef invité qui n'était pas très performant en tournée, ce dernier, perdu dans sa partition, s'est penché vers un musicien pour lui demander où l'on était... il a eu pour seule réponse : « *Helsinki, Finlande !* » Les musiciens le rejetaient de leur sphère. L'orchestre peut donc fonctionner de façon autonome, en faisant fi du chef. Georges Prêtre m'a raconté qu'à ses débuts, il avait été invité par Karajan à Vienne pour diriger un opéra de Richard Strauss. À la fin de l'unique répétition, l'orchestre n'avait pas eu le temps de jouer le dernier quart d'heure. Devant le désarroi du chef, le premier violon soliste l'a rassuré ainsi : « *Vous avez fait votre travail magnifiquement, mais nous connaissons l'œuvre ; quand nous arriverons au passage non répété, laissez-nous faire.* » Pendant le concert, à la mesure près où la répétition s'était terminée, le son de l'orchestre a changé : le groupe fonctionnait seul. Tout ceci montre que l'orchestre peut affirmer son indépendance vis-à-vis du chef, mais que ce dernier peut aussi imprimer sa patte de façon prégnante. C'est un équilibre délicat.

Int. : *Le chef laisse-t-il une marge de suggestion ou d'intuition à ses musiciens ?*

M. P. : On pourrait penser que les musiciens sont attachés à leur liberté d'interprétation. En fait, ils préfèrent être conduits par un chef qui sait précisément ce qu'il attend d'eux : sinon, ils ont le sentiment de perdre leur temps. Naturellement, certains chefs sont plus autoritaires

que d'autres. Pierre Boulez, compositeur mais aussi chef d'orchestre remarquable, laisse une grande marge aux musiciens en répétition, tout en posant un cadre défini. Il use de tact avec ceux dont il ne goûte pas l'interprétation, leur suggérant : « *Je préférerais ceci* » et trouvant un terrain d'entente. C'est possible parce qu'il est d'une infinie clarté et sait rendre simples les œuvres les plus complexes, qualités pour lesquelles l'apprécient les musiciens du monde entier. Il y a une contrepartie : aucune fausse note n'échappe à l'oreille de Pierre Boulez.

Int. : *Un chef d'orchestre s'excuse-t-il quand il fait une erreur ?*

M. P. : Encore faut-il qu'il en ait conscience ! Daniel Barenboim estime que l'on doit savoir reconnaître ses erreurs, mais à condition qu'elles soient rares. Ce faisant, on gagne l'estime de ses musiciens. Ces derniers savent qu'ils ont un certain droit à l'erreur, dans les mêmes proportions que le chef. C'est toutefois une évolution récente : il y a vingt ans, le chef était intouchable et réputé incapable de se tromper.

Int. : *Avez-vous vu la pratique de direction d'orchestre évoluer ces dernières années ?*

M. P. : On voit émerger un nouveau style de chefs. L'exemple le plus marquant est probablement le mouvement El Sistema, créé au Venezuela il y a près de trente ans par José Antonio Abreu, chef d'orchestre, pédagogue et homme d'entreprise qui a monté des ensembles musicaux pour aider les jeunes à sortir des favelas, de la misère et de la violence. Aujourd'hui, ils sont 250 000 à pratiquer la musique dans ce cadre, depuis des orchestres de débutants jusqu'à l'ensemble d'élite qu'est le Simon Bolivar Youth Orchestra, dirigé par Gustavo Dudamel. Ce jeune chef de 28 ans, enfant des favelas, est en train d'inventer un nouveau mode de jeu. Il se dégage de son orchestre une énergie stupéfiante. Il a été capable de mettre en transe le public viennois, réputé plutôt conventionnel ! Techniquement, le résultat n'est peut-être pas aussi parfait que celui des prestigieux orchestres de Vienne ou Berlin, mais le Simon Bolivar Youth Orchestra met à l'honneur d'autres valeurs, en particulier le plaisir de jouer.

Depuis vingt ans, le rapport des musiciens à l'autorité du chef a aussi considérablement changé. Les musiciens n'acceptent plus l'autoritarisme d'hier. Ils veulent se concentrer sur l'essentiel et faire de la musique ensemble, qu'importe l'ego du chef.

Par ailleurs, la formation des musiciens a évolué en France depuis la fin des années 1980 notamment sous l'impulsion de Marc-Olivier Dupin, alors directeur du conservatoire de Paris, qui a ouvert les programmes et cassé les silos traditionnels. Cette dynamique se perpétue, et les chefs doivent la prendre en compte. L'harmonisation des diplômes européens et l'afflux sur le marché de jeunes musiciens étrangers ayant des attentes nouvelles envers les chefs nous obligent en outre à nous remettre toujours en question.

Une entreprise n'est pas exactement un orchestre

Int. : *L'entreprise repose sur une organisation subtile qui vaut bien les finesses de la vie en orchestre, même si les deux mondes ne peuvent pas être comparés de façon stricte. L'entreprise doit faire travailler de concert des fabricants confrontés à de la matière, des commerçants confrontés à des hommes qui résistent, des financiers qui vendent des promesses... Cela demande un raffinement qui n'est pas moindre que celui que vous avez exposé, mais qui est d'une autre nature. En particulier, il me semble que l'entreprise se démarque de l'orchestre en ce qui concerne le rapport au temps et à l'erreur. Le chef dirige des musiciens qui, en quelque sorte, "paient comptant" : ils s'exécutent immédiatement et les fausses notes sont entendues de tous. Dans l'entreprise, les réalisations se construisent sur un plus long terme, certaines erreurs peuvent être tolérées et lissées dans les résultats annuels. De fait, le management et la sanction y prennent des formes qui ne conviendraient pas pour l'orchestre.*

M. P. : J'ai voulu dégager quelques principes généraux qui peuvent être éclairants pour l'orchestre comme pour les entreprises, mais la comparaison a nécessairement des limites. Comme vous le soulignez, l'entreprise se projette à un horizon plutôt annuel alors que l'orchestre n'a que quelques jours pour préparer une performance. Son rapport au temps est extrêmement resserré. C'est pourquoi la pression est si forte pendant le temps de l'action : chacun doit donner le meilleur dans l'instant. En outre, la sanction de la fausse note est immédiate : tout le monde l'entend (chef, collègues principalement). De ce point de vue, les règles du jeu de l'orchestre se rapprochent peut-être davantage de celles d'une équipe de sport que d'une entreprise. Autre différence de taille, certains chefs d'orchestre jouent beaucoup sur l'émotion pour diriger, alors que ce n'est pas le moteur fondamental de l'entreprise.

Int. : *Pourquoi le chef d'orchestre que vous êtes s'est-il intéressé au monde de l'entreprise ?*

M. P. : Cela tient à une rencontre avec un consultant, musicien et spécialiste en développement personnel qui avait pressenti que des parallèles pouvaient être riches entre ces deux mondes. À mes débuts, en 1991, je ne connaissais rien de l'entreprise et je me contentais de témoigner de mon métier. Depuis, les rencontres se sont multipliées avec des sociétés de tous domaines : technologie, sport, banque, assurance, industrie lourde... Je n'interviens jamais sans m'être entretenu au moins avec le directeur des ressources humaines ou le directeur de la communication. Je me familiarise ainsi avec la culture de ces organisations. Ce faisant, je fais attention à toujours garder ma position d'artiste, de "fou", sans trop m'adapter au discours de mes interlocuteurs. Je risquerais d'y perdre ma liberté de parole.

En écoutant parler ces professionnels, je m'aperçois que la majorité des entreprises sont confrontées au même problème : comment vivre, travailler et être performants ensemble ? Depuis les années 2000, la demande des entreprises s'est précisée : elles m'interrogent plus spécifiquement sur la cohésion d'équipe ou le leadership. Avec la crise, d'autres sujets sont apparus, comme la confiance. J'aborde ces thèmes à travers la pratique de la direction d'orchestre et du chant : ce dernier est très évocateur dans la mesure où il fait intervenir l'écoute, la confiance, le respect et fait tomber les barrières et les peurs. En retour, ces interventions m'ont beaucoup appris sur les entreprises et m'ont donné davantage confiance en moi.

Int. : *Les principes que vous mettez en valeur manquent souvent dans les entreprises, où l'on déplore dans de nombreux cas une absence de rigueur, de vision, de temps et d'écoute. Quelles réactions suscitent vos interventions ?*

M. P. : On me rétorque parfois que les choses ne fonctionnent pas ainsi dans la "vraie vie". Mais dans quelle vie s'imagine-t-on qu'évolue un orchestre ? Les musiciens sont soumis à un univers professionnel extrêmement exigeant. On me fait aussi souvent remarquer qu'à la différence de l'orchestre, les salariés manquent de "partition" claire à jouer. Or, il me semble que la partition de l'entreprise peut être écrite au moins sur un sujet : l'objectif commun. Que l'on soit chercheur, scientifique, commercial ou fonction support, la finalité de l'activité est partagée. « *Pourquoi sommes-nous tous là ?* » : j'invite les dirigeants à se poser cette question et à proposer des réponses à leurs collaborateurs. Ce ne sont pas les bénéfices annuels qui font rêver les salariés, mais le plaisir de participer à une aventure commune, de réaliser quelque chose dont ils sont fiers. Je suis frappé de constater que cette dimension est si souvent oubliée dans l'entreprise. Je suis conscient du fait que la position de management intermédiaire est particulièrement délicate en ce moment car elle manque de "partition" et peut donner le sentiment de relever de l'improvisation. Je conseille d'écrire malgré tout des micro-partitions internes qui puissent guider les collaborateurs vers un objectif même minime.

Quand je travaille avec des petits groupes, comme des comités de direction, j'aime par exemple soumettre aux dirigeants des citations de grands chefs d'orchestre pour susciter des échanges. Karajan disait ainsi que : « *l'art de diriger est de savoir abandonner la baguette afin de ne pas gêner les musiciens.* » Aux dirigeants d'en tirer ce qu'ils veulent. Également, je leur montre et nous analysons ensemble des vidéos de chefs d'orchestre en cours, en

répétition, en concerts. Ma logique n'est pas de confronter les deux mondes, mais d'instaurer une collaboration. Les entreprises, par leurs méthodes, ont d'ailleurs beaucoup à apporter aux artistes. Je m'inspire par exemple de techniques d'entreprise ou de consultants pour débriefer mes spectacles, en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes (y compris le public, la salle, etc.). Autre terrain de collaboration, le fonds de dotation que j'ai créé, Les Amis des artistes en mouvement, est uniquement composé de professionnels d'entreprises.

Présentation de l'orateur :

Michel Podolak : chef d'orchestre professionnel, intervenant en entreprise, établit des ponts entre entreprise et art, en croisant ses deux expertises ; son envie : grâce à la musique (les arts), quitter l'antagonisme en changeant les regards, en appelant à la confiance, l'écoute, l'émotion, pour bâtir des lendemains plus humains.
www.mpodolak.com

Diffusion mai 2010

Transposition

Musique et Sciences Sociales

5 | 2015

Figures du chef d'orchestre

Articles

Le chef d'orchestre

De la figure du pouvoir à l'ordre négocié au sein d'une profession vocationnelle

PAULINE ADENOT

Traduction(s) :

The orchestra conductor

Résumé

L'autorité du chef d'orchestre apparaît dans les représentations sociales et musicales comme une figure du pouvoir autocratique, acceptée et reconnue par tous. Cette autorité est en réalité un construit social qui s'opère au cours des répétitions et qui engage en premier lieu le type de légitimité dont va jouir le chef d'orchestre : légitimité contractuelle, donc minimale, ou légitimité professionnelle qui engage la reconnaissance des instrumentistes. L'enjeu est ici de comprendre selon quels critères se construit la légitimité professionnelle qui elle seule permet au chef d'obtenir la pleine adhésion des musiciens à son interprétation.

La première partie de cet article présente donc une enquête ethnographique menée auprès de trois orchestres symphoniques ; la seconde partie distingue la légitimité contractuelle de la légitimité professionnelle et expose les modalités de construction de cette dernière dans les interactions entre le chef et l'orchestre.

Entrées d'index

Mots-clés : chef d'orchestre, instrumentistes, légitimité, autorité, profession, vocation

Texte intégral

- 1 Le chef d'orchestre constitue l'objet privilégié d'un certain nombre de représentations aussi bien dans le monde musical que, plus généralement, dans le monde social : l'érigeant en figure représentant le pouvoir légitime ou dictatorial¹ ou en archétype de l'artiste inspiré², grand prêtre d'une messe musicale aujourd'hui séculaire, la sociologie, l'anthropologie ou les sciences politiques ont depuis longtemps relevé son caractère emblématique. Le concert donne ainsi à voir une représentation théâtralisée du régime vocationnel³, qui met tout particulièrement en scène la personnalité artistique du chef d'orchestre : artiste inspiré, voué et dévoué à la musique, il mène d'une main de maître l'orchestre (perçu alors comme une entité compacte, faisant disparaître les individus qui la composent), qui devient un instrument au service de sa propre interprétation de l'œuvre. Cette représentation laisse par essence dans l'ombre l'ensemble du travail interactionnel entre le chef et les instrumentistes, relevant du régime professionnel.
- 2 Or ce point de vue, qui est essentiellement celui du public, n'évoque, d'une part, qu'un aspect de la réalité des interactions entre le chef et les musiciens de l'orchestre et ne rend pas compte, d'autre part, des circonstances extérieures qui peuvent mettre à mal son statut d'autorité : difficultés avec certains musiciens, tensions au sein de l'orchestre lui-même, statut éminemment fragile du chef invité, difficulté à s'imposer face à certains orchestres préexistants en tant qu'institutions, etc. Son autorité prétendument absolue fait en réalité régulièrement l'objet de résistances plus ou moins souterraines et de détournements, avec lesquels le chef doit composer.
- 3 L'autorité du chef d'orchestre semble bien être, en réalité, un construit social qui s'opère en coulisse lors des répétitions. Plus précisément, l'autorité, que l'on pourrait définir comme contractuelle, dévolue d'emblée au chef, lui assure une relative obéissance de l'orchestre et constitue en cela une autorité suffisamment efficiente dans les relations de travail. Mais le travail orchestral et musical nécessitant davantage que de l'obéissance, la plupart des chefs sont à la recherche de l'adhésion des musiciens à leur interprétation, adhésion obtenue lorsqu'une certaine légitimité professionnelle leur est accordée par ceux-ci, et qui entraîne une autorité que l'on peut ainsi qualifier de professionnelle⁴.
- 4 À partir d'une enquête ethnographique menée auprès de trois orchestres permanents, le présent article se propose donc de montrer le processus de co-construction de l'autorité par le chef et l'orchestre durant les répétitions, autorité qui elle seule semble permettre au chef d'orchestre d'emporter l'adhésion (qui ne sera pas que de principe) des instrumentistes à son interprétation. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter l'enquête ethnographique, ses différentes modalités ainsi qu'une synthèse des observations. Puis, dans un second temps, nous distinguerons l'autorité contractuelle de l'autorité professionnelle et tenterons de mettre en lumière les modalités de construction de cette dernière dans les interactions entre le chef et l'orchestre.

Une enquête ethnographique au sein de l'orchestre

Cadre contextuel et modalités de l'enquête

- 5 Cet article repose sur une enquête menée entre 2001 et 2007 sur trois terrains différents : l'Orchestre de l'Opéra de Paris, l'Orchestre National de France et l'Orchestre de l'Opéra de Lyon. Ces orchestres ont été choisis à la fois pour leur implantation géographique qui permet une analyse comparée et pour leurs caractéristiques formelles. Ils correspondent tout d'abord à deux types de formation : les orchestres de plateau (jouant sur la scène, et donc visibles du public) et les orchestres de fosse (jouant en contrebas de la scène dans le cadre de la représentation d'un opéra ou d'un ballet, et donc en partie dissimulés et placés en marge de l'attention du public). Cette distinction se donne tout particulièrement à voir dans le cadre de la mise en scène du concert : le rituel de présentation du chef et de l'orchestre est plus succinct et épuré dans le cadre d'un orchestre de fosse, puisque les musiciens sont moins exposés. Seul le chef demeure surélevé – et donc visible pour l'ensemble du public –, afin de pouvoir notamment coordonner le jeu de l'orchestre à la fois avec la mise en scène et avec le jeu des solistes.
- 6 Par ailleurs, ces orchestres sont des orchestres dits permanents⁵. La plupart des orchestres les plus prestigieux et dont les places sont les plus recherchées par les musiciens sont des orchestres permanents et représentent pour nombre d'entre eux de réelles institutions : ils possèdent une histoire plus ou moins longue, à laquelle les musiciens peuvent ou non se référer, mais qui conduit néanmoins la majorité de leurs membres à parler de la « maison » ou de la « grande maison », soulignant le poids historique et le prestige de leur orchestre⁶. L'Orchestre de l'Opéra de Paris a été créé, sous sa forme la plus ancienne, au XVII^e siècle et compte aujourd'hui 174 musiciens répartis en deux orchestres pouvant assurer simultanément les représentations au Palais Garnier et à l'Opéra Bastille. L'Orchestre National de France, né en 1934, est quant à lui le premier orchestre permanent créé en France et compte aujourd'hui 112 musiciens. L'Orchestre de l'Opéra de Lyon, enfin, a été créé en 1983 et compte 61 musiciens. Si la mobilité des musiciens d'orchestre est somme toute assez importante⁷, les orchestres permanents tendent néanmoins à constituer un cadre de travail fixe pour les musiciens et représentent donc un enjeu identitaire professionnel souvent très fort. Cette donnée n'est pas sans conséquence pour le chef d'orchestre qui doit prendre les commandes d'ensembles déjà constitués, pour certains de longue date, avec des habitudes et une identité musicale parfois solidement établies.
- 7 Au sein de ces orchestres, le chef peut quant à lui connaître deux statuts. Il peut d'une part occuper le poste de chef titulaire, et éventuellement aussi celui de directeur musical de l'orchestre ; selon son contrat, il est alors tenu de donner un nombre défini de représentations par an avec l'orchestre, mais il est néanmoins libre de diriger d'autres ensembles en dehors de cet engagement principal⁸. La saison d'un orchestre ne se limitant toutefois pas aux concerts donnés avec le chef permanent, l'administration supplée à son absence et étoffe sa programmation musicale en conviant d'autres chefs (dont le prestige et l'expérience sont variables) pour diriger l'orchestre. Ces chefs peuvent être invités pour un concert unique ou pour une série de représentations, faisant varier le nombre de répétitions dont ils disposent en fonction de leur engagement. À titre d'exemple, pour la saison 2014-2015, le chef d'orchestre et directeur musical de l'Orchestre de l'Opéra de Paris Philippe Jordan assurera 35 représentations sur les 334 programmées, soit environ 10 %. Le reste de la programmation sera assuré par pas moins de 25 chefs invités. La construction de l'autorité pour ces chefs invités peut ainsi se révéler ardue : plus ou moins expérimentés, présents pour un temps plus ou moins long, ces chefs doivent

convaincre rapidement un orchestre parfois lassé du va-et-vient de « maestros » auxquels ils reconnaissent une capacité variable à les diriger.

- 8 Notre enquête a donné lieu à de très nombreuses observations ethnographiques, aussi bien des répétitions que des concerts, parfois sur une période assez longue (plus d'un an en continu à l'Opéra de Paris). Cette présence de longue durée dans le milieu orchestral a par ailleurs permis de réaliser plusieurs dizaines d'entretiens formels et informels avec des musiciens d'orchestre et avec une dizaine de chefs d'orchestre.

Observations ethnographiques des répétitions

- 9 L'observation ethnographique des répétitions montre que la réalité des interactions diffère, comme pour bien d'autres univers professionnels, des représentations renvoyant au chef d'orchestre comme figure d'une autorité absolue : l'enquête a ainsi permis de saisir quelques éléments de ce qui se joue réellement dans les répétitions et de mettre en évidence le rôle tenu par les musiciens dans l'établissement d'un individu dans la fonction de chef de cet ensemble. Le temps relativement long de l'enquête et de notre présence sur les différents terrains nous a permis d'observer de nombreuses répétitions, certaines avec les chefs titulaires, d'autres avec des chefs invités. Et si aucune répétition n'est, bien évidemment, standardisée en raison de la personnalité du chef ou de l'orchestre, il est néanmoins possible de déterminer plusieurs invariants dans leur processus de construction⁹.
- 10 Dans un premier temps, l'arrivée d'un nouveau chef – titulaire ou non – à la tête d'un orchestre ne se fait jamais de façon neutre : deux camps se font face et chacun épie l'autre, essayant de déterminer la personnalité de celui ou de ceux à qui il a affaire, les attentes qui précèdent. De l'avis des instrumentistes et des chefs, ce premier contact est presque toujours un rapport de force, au moins symbolique, que le chef soit reconnu ou non, qu'il bénéficie d'un certain prestige et d'une reconnaissance dans le milieu musical ou non, comme le souligne un musicien : « *T'en as qui ont besoin d'être soumis. S'ils ne sont pas soumis, c'est eux qui te soumettent. [...] S'ils ne sont pas matés par le chef, ils vont chercher à le déstabiliser et ils vont mettre le chef par terre. Voilà, alors le chef n'a qu'une solution : il arrive, il doit être le plus fort. Rapport de force*¹⁰. » Ce « rapport de force » prend plusieurs visages et ne mène pas nécessairement à la confrontation : tel musicien peut prétendre ne pas comprendre ce que dit un chef étranger dont l'accent est très prononcé, tel pupitre peut discuter pendant la répétition en attendant de voir à quel moment le chef interviendra, tel musicien peut poser une question plus ou moins ingénue sur l'œuvre pour vérifier les connaissances du chef, etc. La première répétition prend souvent l'allure d'un test de compétences et de personnalité pour l'une et l'autre partie.
- 11 Lorsque débute réellement la répétition et que l'œuvre est nouvelle pour l'orchestre ou pour le couple formé par le chef et l'orchestre, il est la plupart du temps d'usage d'en faire une lecture, c'est-à-dire de la jouer en entier ou par mouvements entiers une première fois. C'est aussi l'occasion pour les musiciens de se rendre compte de l'orientation générale que le chef donnera à son interprétation. En général, mais ce n'est pas obligatoire, le chef présente l'œuvre aux musiciens, la replace dans son contexte historique et apporte des éléments musicologiques qui lui semblent importants. Ces moments « pédagogiques » ne sont pas anecdotiques puisqu'ils sont constitutifs du rôle (presque au sens théâtral) du chef d'orchestre et de sa fonction aux yeux de bon nombre de musiciens : « *Les chefs d'orchestre, souvent, c'est des gens qui connaissent des*

milliards de choses, ils ont dû bouquiner, ils bouquent quinze bouquins par semaine, ils sont tout le temps en train de travailler des partitions, ils ont une culture extraordinaire. »

¹² Puis le chef décide de travailler certains passages, pas nécessairement dans l'ordre chronologique du déroulé de l'œuvre mais plutôt en fonction des difficultés techniques ou interprétatives qu'elle présente. De premières divergences dans la manière de travailler de tel ou tel chef se font jour ici : certains chefs préfèrent travailler par pupitre¹¹, d'autres avec l'orchestre entier ; certains chefs organisent des partiels, c'est-à-dire des répétitions uniquement avec les pupitres de cordes, de bois ou de cuivres, afin de réaliser un travail précis et approfondi ; quelques-uns préfèrent organiser le service de sorte que les musiciens qui ne jouent pas puissent arriver plus tard ou partir plus tôt, d'autres encore préfèrent que tous les membres de l'orchestre soient présents afin qu'ils écoutent le travail de leurs collègues et s'imprègnent de l'interprétation. Cette décision impacte souvent l'humeur des musiciens, qui n'apprécient pour la plupart que modérément de rester assis sans jouer parfois les deux tiers de la répétition.

¹³ Le chef peut aussi décider de travailler des traits¹² particuliers qui n'engagent qu'un instrumentiste, et c'est alors toujours le moment d'une certaine tension dans l'orchestre : tension pour le musicien qui joue seul devant ses pairs, tension pour l'orchestre qui ignore combien de fois son collègue devra rejouer, tension pour le chef qui sait alors qu'il engage une interaction périlleuse pour lui et pour le musicien. S'il insiste trop et le fait rejouer plusieurs fois, il fait « perdre la face »¹³ au musicien et prend le risque d'un conflit plus ou moins déclaré ; mais s'il n'insiste pas, il risque de ne pas obtenir l'interprétation qu'il désire. C'est souvent l'expérience qui fait ici la différence entre les chefs : les plus novices tendent à insister, ne prenant souvent pas la mesure de ce qui se joue aussi pour le musicien. L'observateur peut percevoir l'agacement du musicien, mais aussi de ses collègues qui le soutiennent alors de différentes manières (en s'agitant sur leur chaise, en se plaignant à mots de moins en moins couverts de l'insistance du chef, en réclamant la reprise de la répétition, en discutant entre eux).

¹⁴ Tout au long de ce travail, le chef donne des directives qui ne passent pas toutes par le langage formel : il peut avoir recours à un langage vernaculaire (qui mêle termes techniques et musicaux), mais la musique s'inscrivant aussi dans le corps, il peut également chanter, mimer, faire des onomatopées, soit parce qu'il estime que ses consignes seront plus aisément comprises de cette manière, soit de façon plus triviale, l'un n'excluant pas l'autre, parce qu'il ne parle pas français. La plupart des chefs étrangers recourent dans ce cas à l'anglais, mais le degré de compréhension affiché par les musiciens révèle alors bien souvent leur rapport au *maestro* (c'est d'ailleurs une entreprise de déstabilisation redoutablement efficace pour le chef qui ne peut plus compter que sur ses gestes pour se faire comprendre).

¹⁵ Le cadre et le déroulement formel des répétitions montrent ainsi bien autre chose qu'un rapport de dévotion au chef d'orchestre : chaque chef entretient un rapport particulier à chaque orchestre, parfois même différentiel selon les pupitres, et aucune règle d'interaction ne peut être dégagée sur la base des représentations de l'univers musical. La relation entre l'orchestre et le chef, et notamment l'autorité qui lui sera finalement conférée, se construit en réalité dans l'interaction au sein d'un ordre négocié. Tous les chefs d'orchestre et la majorité des instrumentistes rencontrés reconnaissent que la relation entre le chef et l'orchestre relève avant tout du rapport de force, en premier lieu parce que le chef est seul face à un ensemble qui peut dépasser la centaine d'individus

et qu'il doit pour autant parvenir à se faire entendre et obéir : « *C'est sûr qu'entre un orchestre et un chef, il y a un rapport de force qui s'installe. Après, il est plus ou moins fort ou plus ou moins doux, mais il y a un rapport de dominant à dominé qui peut changer d'ailleurs selon le moment : ça peut être parfois le chef, parfois l'orchestre qui domine l'un ou l'autre.* »

- 16 Le chef est plus ou moins ferme et autoritaire, ou au contraire souple et conciliant, selon sa personnalité mais aussi selon des éléments aussi divers que l'humeur de l'orchestre ou le cadre des répétitions. L'un des chefs d'orchestre interviewés rapporte, par exemple, la difficulté de la confrontation avec l'orchestre, notamment lorsque le chef a le statut d'invité : « *S'ils [les musiciens] sont juste dans le rapport frontal, le meilleur moyen, c'est de laisser tomber. Sinon ça s'envenime et pour le coup, il gagne toujours, l'orchestre. Parce qu'ils sont là, ils sont chez eux.* » Un autre chef rappelle la nécessité de s'adapter à l'orchestre :

Par exemple, on travaille sur un passage d'une œuvre, en répétition. On a d'un côté dans la tête une version, entre guillemets, à laquelle on veut aboutir, des critères d'interprétation qu'on donne à l'orchestre, ce qu'on voudrait entendre ; de l'autre côté, on a ce qu'on entend, et il faut réagir aussi par rapport à ça et des fois trouver un mi-chemin entre notre interprétation et ce que l'orchestre propose. Parce que d'abord, l'orchestre, aussi le son qu'il a et ses idées musicales [...], donc des fois, ça marchera pas du tout, il faut aller au milieu.

- 17 L'orchestre, quant à lui, résiste ou non, est plus ou moins coopératif, attentif ou contestataire ; face au même chef, les pupitres de l'orchestre peuvent réagir différemment, certains par la franche coopération, d'autres par la mise en retrait ou l'hostilité. Cette résistance, qui n'est ni systématique ni propre à un orchestre ou à un chef, peut apparaître dès la première répétition ou s'établir peu à peu ; elle peut prendre la forme d'une réflexion jetée anonymement, de soupirs ou de haussements d'épaule, de discussions en aparté, de réflexions lancées plus frontalement (« *on ne comprend rien à ce que vous faites* ») ; les musiciens peuvent être plus ou moins concentrés, selon qu'ils décident de poser un livre devant leur partition, d'envoyer des textos pendant les mesures où ils ne jouent pas ou de discuter avec leur voisin (ou même avec l'observateur, alors pris à parti malgré lui). La résistance confine parfois au refus pur et simple de suivre les indications du chef : « *Par exemple, on demande quelque chose, ils ne le font pas. Tout simplement* » ; « *j'ai même des musiciens qui me disent "non" de la tête.* » Mais, et nous verrons plus loin que cette nuance est d'importance, l'orchestre agit ainsi dans la plupart des cas lorsqu'il n'est pas convaincu de la pertinence de ce que demande le chef, quand ce dernier n'a pas réussi, et le sait, à les convaincre.

- 18 Ces différentes attitudes et interactions révèlent que l'orchestre n'est pas un instrument sans âme dont le chef peut jouer à sa guise : ce dernier a bel et bien besoin de la coopération des musiciens, qui en retour le lui signalent de façon plus ou moins prononcée. En somme, si un même orchestre ou un même chef n'entretiennent pas les mêmes relations avec toutes les parties adverses, c'est bien qu'une co-construction de la nature de la relation qui adviendra est à l'œuvre dans chaque rencontre.

La co-construction de l'autorité du chef d'orchestre

Les différents types d'autorité

- ¹⁹ Le chef d'orchestre, nous l'avons dit, est très souvent associé à la figure d'une autorité absolue. Or l'observation du travail effectué en répétition montre que cette autorité non seulement n'est en rien absolue, mais encore qu'elle peut recouvrir différentes formes. Tous les chefs ne détiennent pas une autorité équivalente sur les orchestres, et un même chef peut se voir attribuer une autorité différente en fonction des pupitres de l'orchestre. Ceci a une conséquence majeure : les différentes formes d'autorité du chef entraînent différentes formes de légitimité auprès de l'orchestre, et donc différents degrés d'adhésion aux visées interprétatives du chef.
- ²⁰ En sciences humaines, l'autorité est généralement considérée à la fois comme un pouvoir légitime puisque reposant sur la croyance du plus grand nombre en le bien-fondé de son exercice¹⁴ et comme un concept relationnel qui suppose donc d'accorder à chacun des acteurs une capacité de négociation (même si les ressources à l'origine de cette capacité ne sont pas équivalentes pour chacun d'entre eux). C'est cette relation interactionnelle essentielle qui va retenir notre attention afin d'éclairer le mode de construction du personnage du chef. Car si la légitimité entraîne l'adhésion à l'autorité, la nature et le degré de cette adhésion sont des variables susceptibles de jouer tant en fonction des modalités de l'exercice de l'autorité que des individus sur lesquels elle s'exerce.
- ²¹ Néanmoins, la question de la nature de ce bien-fondé reste posée. Dans la tradition sociologique, Max Weber est le premier théoricien qui a posé les bases de la réflexion sur les fondements de la légitimité dans un rapport hiérarchique. Il a ainsi déterminé trois types de légitimation de l'autorité : l'autorité légitimée par la tradition, par le charisme et par la raison¹⁵. Les deux derniers types d'autorité vont tout particulièrement retenir notre attention en ce qu'ils font écho à l'autorité exercée par la plupart des chefs d'orchestre. Notons par ailleurs que ces deux types d'autorité peuvent s'incarner dans le même chef d'orchestre, selon la perception de chacun des instrumentistes.
- ²² L'observation ethnographique montre dans un premier temps que l'autorité légale-rationnelle semble constituer une forme de pré-requis à toute rencontre entre un chef et un orchestre, mais aussi qu'elle se maintient généralement dans les relations entre les deux parties¹⁶, quelle que soit la qualité de cette relation. En d'autres termes, elle est une autorité contractuelle, tirée de l'organisation statutaire même de l'orchestre. Les termes de ces statuts peuvent varier d'un orchestre à l'autre, mais tous placent le chef à la tête de l'orchestre¹⁷. L'autorité légale-rationnelle – ou contractuelle – assure au chef une légitimité de principe qui lui permet d'être certain d'obtenir une forme de service minimum¹⁸ des instrumentistes : être présents aux répétitions et aux concerts, réaliser techniquement ce qu'exige la partition (les notes, le rythme jusqu'aux nuances inscrites), suivre le chef dans ses gestes les plus marqués (tempi ou nuances les plus prononcées), etc. De sorte qu'il ne viendrait à l'idée d'aucun musicien de ne pas suivre le chef d'orchestre (ce qui ne signifie pas qu'en cas de désaccord il ne puisse s'octroyer un espace de liberté), ne serait-ce que parce qu'il est assimilé à un « supérieur hiérarchique », si on ose cette expression très imparfaite dans ce cadre artistique et légal parfois complexe. Le chef peut donc s'appuyer sur un certain nombre de pré-requis, parmi lesquels l'expérience des membres de l'orchestre, expérience qui se traduit en savoir-faire et savoir-être de l'ordre de l'impensé. Ces connaissances informelles constituent par ailleurs une forme de socialisation professionnelle, autant pour les jeunes instrumentistes que pour les jeunes chefs, en tant qu'elles sont une forme de mémoire du métier, de son

évolution et de ses transformations, mais qui marquent là encore l'interaction nécessaire entre chef et orchestre. Ainsi, si la plupart des chefs affirment être conscients que l'orchestre pourrait se passer d'eux (« *Il faut avoir l'humilité de se dire que l'orchestre peut jouer 80 % des choses tout seul* »), du moins dans le cadre de certaines œuvres ou avec un minimum d'aménagements, chefs et orchestre savent pour autant que pour fonctionner au mieux et respecter leurs engagements réciproques, le second a besoin du premier.

23 Notons que l'autorité contractuelle n'empêche en rien quelques résistances ou détournements de la part des instrumentistes : c'est en ce sens que comme toute organisation professionnelle, l'ensemble orchestral est un construit social qui résulte d'intérêts et d'enjeux plus ou moins divergents entre chacun des participants. Comme l'ont montré les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg¹⁹, aucune organisation ne détient en effet une autorité à ce point absolue sur ses employés qu'elle peut empêcher le jeu des acteurs selon leur propre rationalité. Les instrumentistes ont ainsi des zones d'incertitude²⁰ dont ils peuvent décider de disposer ou non : de ce fait, lorsqu'un musicien est absent, il revient la plupart du temps à ses collègues de pupitre de choisir son remplaçant, et c'est un espace d'autonomie non négligeable pour un musicien que de pouvoir choisir son collègue, même pour un temps. Selon qu'il est novice ou expérimenté, le résultat n'est pas identique pour le chef d'orchestre, qui pour autant n'a pas aisément les moyens d'intervenir. Dans le même ordre d'idée, les musiciens peuvent décider d'appliquer le règlement de façon plus ou moins souple, et c'est alors à un véritable jeu avec la règle auquel assiste l'observateur : certaines répétitions se terminent ainsi à l'heure dite, laissant parfois littéralement le chef les bras en l'air, au milieu d'un mouvement. Le règlement les y autorise et c'est bien une concession faite au chef, concession qui doit se mériter, lorsque les musiciens dépassent l'horaire prévu. De la même façon, si le règlement les oblige à être présents à l'heure au début d'une répétition, il ne spécifie pas que l'instrument doit être prêt à être joué. Or certains instruments nécessitent un temps de préparation : c'est donc à la discrétion du musicien de venir un peu en avance pour chauffer son instrument, ou non.

24 Néanmoins, les répétitions sont le temps et le lieu où les chefs essayent de dépasser ce lien contractuel pour construire leur légitimité professionnelle : car tous savent qu'ils ont besoin de la participation, voire de l'adhésion de la majorité de l'orchestre à leurs intentions musicales pour réaliser leur propre interprétation de l'œuvre. En d'autres termes, si l'autorité contractuelle leur confère une certaine obéissance des musiciens, seule la reconnaissance de l'orchestre leur confère l'autorité professionnelle nécessaire à un travail artistique véritable.

Les fondements de la légitimité professionnelle

25 En soi, nous l'avons dit, il semble que la légitimité professionnelle d'un chef qui se présente pour la première fois face à un orchestre n'est jamais acquise, ni pour lui ni pour les musiciens. Tous doivent subir la « *testing phase* »²¹, des chefs les plus novices aux chefs les plus expérimentés²². La légitimité relève ici d'un processus et n'est jamais obtenue par avance, comme le souligne ironiquement ce chef : « *C'est même pas évident que c'est moi qui décide du tempo, donc c'est qu'il y a un problème.* » La légitimité professionnelle se construit dans l'interaction et peut à tout moment être remise en question : les

chefs les plus connus et reconnus ne sont ainsi pas assurés de découvrir un orchestre conquis quand ils dirigent la première répétition²³. Le chef d'orchestre travaille en effet sur le jeu de chaque instrumentiste, jeu particulier, éminemment personnel et patiemment construit pendant de nombreuses années. Ce jeu est un véritable espace d'autonomie, que ce soit dans le son, les nuances, les articulations, les attaques, etc., autant d'éléments importants pour le chef mais pour lesquels il est dépendant de l'instrumentiste. Ces différents éléments constituent en outre une partie de l'identité musicale et professionnelle du musicien : son type de son, son type d'attaque fonctionnent parfois comme une carte professionnelle, une valeur ajoutée qu'il ne verra pas aisément être remise en cause par un chef. Tout travail souhaité par le chef sur le jeu instrumental d'un musicien peut donc faire l'objet d'une négociation dans laquelle le chef n'est pas toujours en position de force.

26 À l'analyse croisée des entretiens menés avec les chefs d'orchestre et les musiciens, il semble que la légitimité professionnelle repose sur trois éléments : la maîtrise de l'œuvre jouée, l'interprétation musicale fondée et la gestion du groupe.

La maîtrise de l'œuvre jouée

27 Le premier élément constitutif de la légitimité professionnelle repose sur la plus parfaite maîtrise possible de l'œuvre qui va être jouée : maîtrise musicale (connaître chaque partie de pupitre, choisir les équilibres, etc.), mais aussi maîtrise technique (gérer les changements de mesure, anticiper les changements de tempi, etc.). Il s'agit ici pour le chef de connaître parfaitement la partition, et surtout mieux que les musiciens (« *il faut connaître la partition mieux qu'eux, c'est clair* ») afin, d'une part, d'être en mesure de répondre à n'importe laquelle de leurs questions, mais aussi, d'autre part, de toujours pouvoir justifier ses choix en partant du texte lui-même, seul repère commun au chef et à l'orchestre. La marge est ici étroite pour le chef d'orchestre entre fidélité au texte et interprétation personnelle ; seule sa grande connaissance du texte lui permettra donc de pouvoir fonder et justifier si nécessaire chacune de ses décisions. L'un des chefs interviewés explique ainsi : « *Pour me rassurer, il faut que je sois meilleur que l'orchestre. [...] J'ai besoin d'avoir cet ascendant musical. Si je me sens limite... vraiment, ça me gêne. Et ils le sentent, je pense.* » Or ce manque de maîtrise, qu'il soit réel ou supposé, est l'un des principaux facteurs de déstabilisation du chef d'orchestre par les musiciens, qui peuvent alors : « [...] *remettre en cause la légitimité du chef. Et là, c'est la porte ouverte aux problèmes, justement. S'il n'est pas légitime, on peut contester son tempo, sa nuance, son interprétation, et puis on peut tout faire.* »

28 Le geste et sa précision, aussi bien technique que musicale, constituent une autre compétence essentielle du chef dans sa maîtrise de l'œuvre. La plupart des chefs ont théorisé la question du geste et le pensent plus proche de l'indicible de la musique que ne peuvent l'être les mots :

Je pars du principe que quand on est en répétition, on est là pour jouer au maximum. Le moins possible parler. Le plus jouer. [...] Parce que dans le regard et dans le geste, il y a beaucoup plus de choses que dans les mots. Moi, je ne suis pas poète. Je ne suis pas Rimbaud et donc je peux exprimer des choses, avec le regard, le geste, le corps, qui sont plus subtiles et plus proches de la musique qui est quand même très subtile : c'est difficile de décrire la musique.

29 Le geste musical ne traduit par ailleurs pas uniquement la musique, il traduit aussi l'attitude du chef par rapport à l'orchestre. À l'observation, le chercheur s'aperçoit que le chef signale gestuellement – parce qu'il croise ou décroise les mains ou les bras, qu'il tend l'oreille, qu'il va chercher avec sa baguette tel musicien au fond de l'orchestre – qu'il écoute plus précisément tel musicien ou tel pupitre, qu'il réunit par ses bras tels pupitres ou au contraire qu'il les sépare, qu'il est d'accord ou non avec tel ou tel instrumentiste. C'est un véritable dialogue qui s'engage entre le chef et l'orchestre et qui, comme tout échange de sens, nécessite la participation des deux parties.

30 La précision du geste paraît déjà être en soi une forme d'autorité, reflétant tout aussi bien la pensée du chef que son lien à l'orchestre. De sorte que l'absence de précision peut générer un déficit de légitimité, et donc d'autorité²⁴, d'autant plus si le chef doit recourir à la parole. Les musiciens semblent en effet toujours circonspects face à un chef qui utilise à leur sens trop la parole pour expliquer ce qu'il veut faire : il est alors suspect d'une forme d'incompétence. Il est d'ailleurs saisissant que cet aspect de la profession soit particulièrement enseigné au Conservatoire National Supérieur de Musique²⁵ : l'un des chefs interviewés a rapporté que lors de ses trois premières années de formation au Conservatoire, la consigne lui avait été donnée de ne pas parler aux musiciens pendant ses exercices de direction, afin de s'assurer que la communication passe bien par le geste. La plupart des orchestres sont ainsi rétifs à l'utilisation de la parole et les chefs le savent bien. C'est ici leur compétence technique qui est engagée, leur capacité finalement à jouer de leur propre instrument : « *Si tu n'es pas capable de le montrer, bah on n'est pas intéressé* », résume ainsi un chef citant les instrumentistes.

L'interprétation musicale fondée

31 Le deuxième élément sur lequel repose la légitimité professionnelle est ce que l'on pourrait nommer l'« interprétation musicale fondée », c'est-à-dire la capacité de justifier son choix d'interprétation – qui n'en reste pas moins potentiellement hautement sujet à la contradiction, en révélant par exemple dans la partition des éléments que les musiciens n'avaient pas perçus :

Un musicien ne pourra jamais reprocher à un chef de faire de la musique [...] À partir de là, on a une légitimité en tant que chef, parce que c'est la chose la plus difficile à avoir vis-à-vis des musiciens et la légitimité, on la tient de la musique qu'on a dans la tête. On ne la tient pas d'autre chose. [...] Ce qui fait que c'est vous, et que c'est intéressant que ce soit vous devant, c'est la musique que vous avez dans la tête, qui vous est propre, que vous allez transmettre aux musiciens.

32 Mais à l'analyse, cette interprétation musicale fondée semble recouvrir deux réalités distinctes. En premier lieu, le chef d'orchestre doit pouvoir justifier ses choix interprétatifs (emportant alors – ou non – l'adhésion *de principe* des musiciens), y compris dans la co-construction de l'interprétation avec l'orchestre²⁶, celui-ci devenant même, pour certains chefs, une force de proposition nécessaire à leur interprétation. Un chef souligne ainsi :

Moi, je donne le sens des choses : le rapport entre les différents éléments, pour moi c'est le chef. La construction, évidemment de l'accompagnement par rapport au thème, ça c'est basique. Mais dans les musiques plus complexes, savoir que cette partie-là elle est plus importante que celle-là [...], on a besoin de quelqu'un qui vous guide. Ça, pour moi, c'est vraiment le rôle du chef. Et puis la direction émotionnelle des choses.

Mais de manière globale, de manière générale. C'est tout l'orchestre qui va dans un sens. Après, à l'intérieur, les phrasés, les petits phrasés, s'ils ne le font pas, ça marche pas !

- 33 Mais ici encore, il s'agit bien d'essayer d'emporter l'adhésion de l'orchestre, comme le note ce même chef :

Mais après voilà, faut faire gaffe [...], parce qu'il faut vraiment être sûr du résultat et sûr que quelque part, ça plaise aussi. Ou que même si ça plaît pas, que ça fonctionne et que ce soit un choix musical ou logique ou en tout cas cohérent [...]. C'est-à-dire que même si ça plaît pas, il faut que ce soit convaincant en fait. Pour les musiciens, pour qu'ils puissent le faire bien.

- 34 D'autre part, l'interprétation musicale fondée paraît aussi ressortir de ce qui semble être une forme pour le moins de charisme : certains chefs parviennent à emporter l'adhésion des musiciens par la seule force de leur conviction, sans avoir nécessairement à justifier leur choix. Tel chef d'orchestre, observé en répétition, va ainsi ignorer ostensiblement les remarques des musiciens qui semblent douter de son interprétation, jusqu'à obtenir exactement ce qu'il souhaite entendre. Ces mêmes musiciens nous confieront à la fin du concert que le chef avait finalement raison, sans pour autant pouvoir le justifier. Ce type de chef peut alors acquérir un statut particulier, celui d'un leader potentiellement capable de transcender l'orchestre par la musique qu'il « a dans la tête », comme le soulignait le chef cité plus haut. Un musicien d'orchestre interviewé par le sociologue américain Robert Faulkner rapporte la qualité charismatique d'un véritable chef, propre au régime vocationnel :

Je pense que W. a cette personnalité, il a cette qualité. Il sait exactement ce qu'il attend de nous et il nous le transmet, le concert d'hier soir était passionnant, vraiment. Il a ce charisme. C'est juste leur personnalité, c'est le signe d'un bon chef d'orchestre. Il peut faire en sorte que vous vouliez jouer pour lui aussi bien que possible, il vous donne cette confiance. Je pense que vous pouvez dire quand un homme monte à l'estrade s'il l'a ou pas, ils ont une sorte de magnétisme personnel, c'est difficile à expliquer²⁷.

- 35 Le charisme du chef renvoie ici autant à ses capacités de direction ou à son inspiration interprétative, qu'à sa capacité à convaincre l'orchestre de la validité de son interprétation. Notons que ce sentiment de légitimité, une fois acquis, peut transformer les relations entre le chef et l'orchestre ; le chef va sentir la *légitimité* d'exercer une certaine forme d'autorité, quitte parfois à créer des tensions avec l'orchestre, mais dont il sait qu'il sortira vainqueur :

Il faut aussi que ce soit des justifications valables. C'est comme ça que j'arrive à les justifier : c'est parce que vraiment, j'y tiens [...]. Des fois, il y a des choses, ça me plaît pas tout à fait, mais... bon bah, c'est pas très grave. Et il y a des choses, non, c'est important. Le tempo, c'est une des choses les plus importantes en musique. Pour moi, je lâche pas. Tant que je n'ai pas le tempo, je refais.

- 36 Cette dernière citation montre bien que la légitimité acquise permet que certains éléments fassent l'objet de négociations avec l'orchestre pour que d'autres, auxquels le chef tient vraiment, ne le soient pas. L'autorité, même professionnelle, n'est jamais une autorité absolue.

- 37 Notons néanmoins que la force charismatique d'un chef n'emporte pas nécessairement l'adhésion de l'ensemble de l'orchestre : tel chef sera charismatique pour les uns, mais pas pour les autres. La présence du charisme

chez un chef semble être éminemment dépendante d'éléments qui sont paradoxalement extérieurs au chef lui-même : l'humeur générale de l'orchestre, l'œuvre jouée, la fatigue potentielle de l'orchestre, le contexte social, culturel et parfois politique²⁸, etc., qui expliquent que rien n'est jamais ni acquis²⁹ ni donné par avance.

La gestion du groupe

³⁸ Le mythe qui entoure la figure du chef d'orchestre a généré des représentations et des métaphores qui n'ont finalement que peu à voir avec la réalité de la profession, mais qui ont pourtant trouvé leur place dans l'imaginaire collectif. La métaphore du chef d'orchestre a ainsi accompagné l'essor des théories sur le management depuis plus d'un demi siècle³⁰, en même temps que l'idée du chef d'orchestre en manager semble avoir pénétré l'univers orchestral. De nombreux chefs emploient ainsi le terme de « management » de façon plus ou moins ironique pour qualifier ce travail essentiel de gestion du groupe auquel aucun n'a été formé. Cette direction comprend des éléments aussi divers que sentir l'atmosphère qui règne dans l'orchestre, la fatigue ou non des musiciens, l'opportunité d'engager immédiatement un travail difficile ou attendre plutôt la prochaine répétition (« *on insiste sur quelque chose alors que bah... il faut sentir que non, là, il faut passer à autre chose, faut pas insister* »), repérer l'ennui, arrêter ou non l'orchestre, prêter attention aux musiciens qui n'ont rien à jouer³¹, etc. La gestion de la répétition est souvent présentée comme la « clé de la réussite d'un projet » : « *Si on ne sait pas gérer un groupe, l'orchestre va vite se mettre contre notre dos et on pourra pas faire de la musique ensemble, de toute façon, parce que chacun n'a pas [...] trouvé un terrain d'entente.* »

³⁹ La gestion du groupe orchestral semble être essentiellement un art du compromis : permettre certaines attitudes pour en éviter d'autres, éléments qui semblent refléter le lien du chef à l'orchestre, comme le souligne ce chef : « *Encore une fois, quand c'est le bazar [en répétition], moi ça me gêne pas trop le bazar. C'est pas que eux. C'est moi aussi qui le tolère.* » L'art du compromis consiste à savoir évaluer quelles remarques plus ou moins ironiques des musiciens doivent être relevées, quel problème doit être résolu sur le moment et quel autre peut attendre la prochaine répétition ; ou bien encore comment impulser une idée à un chef de pupitre pour qu'il suggère de lui-même une correction à ses collègues, permettant au chef d'orchestre d'épargner publiquement l'ego de chacun.

⁴⁰ Le management du chef d'orchestre prend par ailleurs une autre dimension lorsque l'orchestre accompagne un soliste concertant : le chef doit alors occuper une difficile position d'équilibriste puisqu'il partage la direction musicale avec le soliste (plus ou moins, selon la renommée de ce dernier) en même temps qu'il doit faire corps avec l'orchestre. La situation de jeu avec un soliste concertant est d'ailleurs la seule situation musicale au cours de laquelle les chefs utilisent le « nous » pour désigner leurs liens avec l'orchestre, et non pas la dualité usuelle « je/ils ».

⁴¹ L'analyse sémantique des entretiens révèle ici un véritable vocabulaire de l'interaction, de l'échange : le chef doit apprendre à s'adapter à l'orchestre, à faire avec ce qu'il est, mais aussi à accueillir les propositions. « *En fait, c'est plus un échange [...]. Moi, mon idée, c'est plus de partager et de me nourrir* », commente l'un d'eux. Finalement, cette gestion du groupe semble aussi ressortir d'une forme de séduction (« *On est face à un groupe, on a envie de le séduire, c'est aussi ça* »). La négociation est en réalité permanente et il revient à chacune

des deux parties d'évaluer ce qui est pour elle le plus important.

42 La légitimité professionnelle du chef d'orchestre semble ainsi se construire sur ces trois invariants – la maîtrise des compétences, l'intention musicale fondée et la gestion du groupe –, légitimité qui se construit au cours des répétitions, dans les interactions entre les musiciens de l'orchestre et le chef. Cependant, aucun chef ne fait jamais l'unanimité : l'autorité contractuelle ne se transforme en autorité professionnelle que lorsqu'une majorité des musiciens de l'orchestre accordent leur reconnaissance au chef.

43 Le chef d'orchestre est souvent présenté comme une métaphore d'un pouvoir autocratique. Le régime vocationnel qui régit les univers artistiques permet la perpétuation de cette représentation dans l'inconscient collectif : parce qu'il aurait reçu un don et qu'il serait un élu, le chef d'orchestre détiendrait une vérité sur l'œuvre musicale qui lui permettrait d'imposer la force de sa volonté à l'ensemble d'un orchestre. Or si l'activité musicale reste encore une vocation dans un certain nombre de discours de musiciens entendus au sens large, elle n'en est pas moins une profession qui s'insère dans une organisation complexe, régie par des interactions entre des acteurs qui poursuivent leurs propres enjeux. À ce titre, l'observation des répétitions montre à quel point le rôle du chef d'orchestre, s'il est défini statutairement, n'est pas un pré-requis quant à son autorité face aux instrumentistes. La notion même de légitimité doit ici être nuancée, car si tous les chefs bénéficient d'une autorité contractuelle, tous n'obtiennent pas la reconnaissance professionnelle des musiciens (ou tout du moins du plus grand nombre) leur permettant de réaliser un véritable travail artistique. À l'instar de nombreuses autres professions, l'autorité du chef se construit dans l'interaction et, dans une certaine mesure, dans le partenariat avec les musiciens. En ce sens, le cas des chefs invités est exemplaire en ce qu'il concentre sur une très courte période les difficultés et obstacles que peuvent rencontrer les chefs titulaires. Au-delà de la forte prégnance du régime de singularité dans les représentations sociales à propos des univers artistiques, l'enquête ethnographique met ainsi en lumière l'importance de la co-présence d'un régime professionnel qui va venir régler et réguler les interactions entre les différents artistes, qu'ils soient chefs, instrumentistes ou solistes concertants.

44 Notons enfin que l'ensemble des chefs rencontrés ainsi qu'un certain nombre d'instrumentistes rapportent ce qu'ils perçoivent comme une spécificité des orchestres français, la contestation ouverte. Cette tendance culturelle, qu'il serait intéressant d'analyser dans des travaux ultérieurs, semble se rapporter à la formation solistique des instrumentistes français : les institutions d'enseignement musical, conduites par une idéologie d'enseignement qui valorise encore excessivement la profession de soliste concertant – dans la tradition de l'unicité, de la singularité issue de l'époque romantique – et dévalorise encore très largement le métier d'orchestre (en tant qu'il est perçu comme un échec dans la carrière), continuent à ne pas réellement dispenser de formation au métier d'orchestre. Les instrumentistes entrant dans ces ensembles ont alors effectivement reçu un enseignement de très haut niveau, qui fait d'eux des musiciens de grande qualité et qui ont été formés à une réflexion profonde sur la musique et son interprétation, mais qui ne sont pas préparés au travail d'orchestre et ont encore moins envisagé la délégation musicale à un autre qu'eux-mêmes. Ce qui est alors perçu comme une soumission au chef ne semble jamais acquis d'emblée, est toujours susceptible d'être remis en question si celui-ci fait un faux-pas : hyper-spécialistes de leur instrument, conscients de leur valeur musicale, les musiciens n'acceptent de se soumettre à un autre que s'il a pu leur faire la démonstration de sa plus grande valeur.

Bibliographie

- ADORNO, Theodor W., *Introduction à la sociologie de la musique. Douze conférences théoriques*, trad. V. Barras et C. Russi, Genève, Éd. Contrechamps, 1994.
- BECKER, Howard S., *Les Mondes de l'art*, trad. J. Bouniort, Paris, Flammarion, 2010.
- BECKWITH, Annabelle, « Improving Business Performance – The Potential of Arts in Training », *Industrial and Commercial Training*, vol. 35, n° 5, 2003, p. 207-209.
- BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, *Dictionnaire critique de la pensée sociologique*, Paris, Puf, 1982.
- BOURDIEU, Pierre, *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Éd. du Seuil, 1992.
- BRAUD, Philippe, *Sociologie politique*, Paris, Éditions LGDJ, 2011.
- BUCH, Esteban, « Le chef d'orchestre. Pratiques de l'autorité et métaphores politiques », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 57^e année, n° 4, 2002, p. 1001-1028.
- BUTEAUX, Arièle, « Un peuple en habit noir », *Autrement*, n° 99, 1988, p. 70-77.
- CASANOVA, Vincent, « Baguettes tradition », *Vacarme*, vol. 3, n° 48, 2009, p. 24-25.
- COENEN-HUTHER, Jacques, « Pouvoir, autorité, légitimité », *Revue européenne des sciences sociales*, t. XLIII, n° 131, 2005, p. 135-145.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.
- FOUCAULT, Michel, *Dits et écrits*, t. 2, Paris, Gallimard, 2001.
- FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1993.
- FURTWÄGLER, Wilhelm, *Musique et verbe*, trad. J.-G. Prod'homme, F. Goldbeck et al., Paris, Le Livre de Poche, 1979.
- GOFFMAN, Erving, *Les Rites d'interaction*, trad. A. Kihm, Paris, Les Éditions de Minuit, 1974.
- HEINICH, Nathalie, *L'Élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard, 2005.
- HUNT, James G., STELLUTO, George et HOOIJBERG, Robert, « Toward New-Wave Organization Creativity: Beyond Romance and Analogy in the Relationship Between Orchestra-Conductor Leadership and Musician Creativity », *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 145-162.
- LEHMANN, Bernard, *L'Orchestre dans tous ses éclats. Ethnographie des formations symphoniques*, Paris, La Découverte, 2005.
- LEHMANN, Bernard, « L'envers de l'harmonie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 110, 1995, p. 3-21.
- LIÉBERT, Georges, *Ni empereur ni roi, chef d'orchestre*, Paris, Gallimard, 1995.
- LIÉBERT, Georges, *L'Art du chef d'orchestre*, Paris, Fayard, 2013.
- MERLIN, Christian, *Au cœur de l'orchestre*, Paris, Fayard, 2012.
- MINTZBERG, Henry, « Covert Leadership: Notes on Managing Professionals », *Harvard Business Review*, 1998, p. 140-147.
- SCHLANGER, Judith, *La Vocation*, Paris, Hermann, 2010.
- SORIGNET, Pierre-Emmanuel, *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, Paris, La Découverte, 2012.
- WEBER, Max, *Économie et Société*, trad. J. Freund, P. Kammitzer, P. Bertrand et al., t. 1, Paris, Plon, 1995.
- WEBER, Max, *Le Savant et le Politique*, trad. J. Freund, Paris, Plon, 1997.
- WILLENER, Alfred, *La Pyramide symphonique. Exécuter, créer ? Une sociologie des instrumentistes d'orchestre*, Zürich, Seismo, 1997.

Notes

1 Cf., entre autres, BUCH, Esteban, « Le chef d'orchestre : pratiques de l'autorité et métaphores politiques », *Annales. Histoire, Sciences sociales*, 57^e année, n° 4, 2002, p. 1001-1028.

2 Cf., notamment pour une présentation ethnographique de la mise en scène du concert et du personnage du chef d'orchestre, LEHMANN, Bernard, « L'envers de l'harmonie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 110, 1995, p. 3-21. Pour une réflexion sur le rôle et les caractéristiques du chef d'orchestre, cf. ADORNO, Theodor W., *Introduction à la sociologie de la musique. Douze conférences théoriques*, trad. V. Barras et C. Russi, Genève, Éd. Contrechamps, 1994 ou encore MERLIN, Christian, *Au cœur de l'orchestre*, Paris, Fayard, 2012.

3 Ou régime de singularité, tel que défini par Nathalie Heinich. Voir, notamment, HEINICH, Nathalie, *L'Élite artiste. Excellence et singularité en régime démocratique*, Paris, Gallimard, 2005 ; pour un exemple de la prégnance structurelle de la vocation, cf. SORIGNET, Pierre-Emmanuel, *Danser. Enquête dans les coulisses d'une vocation*, Paris, La Découverte, 2012, sur les danseurs classiques.

4 Wilhelm Furtwängler soulignait déjà, à l'occasion du centenaire de l'orchestre Philharmonique de Vienne, la co-présence de ces deux régimes d'autorité ainsi que la préséance de l'un sur l'autre : « C'est d'abord un trait qui pourrait paraître très extérieur : "les Philharmoniker" (comme on les appelle) élisent eux-mêmes leur chef. Voilà qui est très inhabituel, en particulier dans ce siècle de l'État autoritaire. Mais ce n'est pas un hasard si, même dans l'Allemagne nouvelle, on a accordé aux Wiener Philharmoniker leur autonomie. En matière d'art, le principe d'autorité s'exerce d'une façon très particulière : ce que j'appellerai l'autorité externe est, certes, une donnée importante ; mais si elle n'est pas liée à cette autorité interne d'où découle toute véritable capacité artistique, nous attendrons en vain – malgré tous nos efforts – les résultats légitimement escomptés » (FURTWÄNGLER, Wilhelm, *Musique et verbe*, trad. J.-G. Prod'homme, F. Goldbeck et al., Paris, Le Livre de Poche, 1979, p. 310). En définitive, seule la légitimité conférée directement par les instrumentistes permettrait de réaliser un véritable travail artistique.

5 Les orchestres permanents sont subventionnés par les pouvoirs publics, c'est-à-dire par l'État ou les collectivités territoriales. Au nombre de vingt-six, ils sont implantés dans les grandes métropoles régionales ou accueillis au sein des maisons d'opéra.

6 Ceci est un peu moins vrai pour l'Orchestre de l'Opéra de Lyon, plus récent.

7 Dans l'étude menée par Xavier Dupuis en 1996, 70 % des instrumentistes en poste avaient exercé dans d'autres orchestres et un quart formulait le désir de changer d'orchestre dans les années à venir. Notons que cette mobilité est beaucoup plus faible dans les orchestres les plus renommés, dont les concours d'entrée sont les plus difficiles, exigeant un niveau instrumental élevé. Cf. DUPUIS, Xavier, *Les Musiciens professionnels d'orchestre. Étude d'une profession artistique*, Paris, Ministère de la Culture et de la Francophonie - Département des Études et de la Prospective, 1996.

8 Dans les faits, et surtout lorsqu'il est renommé, le chef prend généralement la tête d'un orchestre en tant que directeur musical, ce qui lui procure une pleine autorité, notamment sur le choix du répertoire.

9 Ce recueil d'observations constitue une synthèse des différentes répétitions observées avec des chefs d'orchestre différents et pris dans des relations chaque fois particulières avec les orchestres.

10 L'oralité des propos rapportés, désignés par l'italique, a été respectée par l'auteur [NDÉ].

11 Ce terme désigne un ensemble de musiciens appartenant à la même famille d'instruments.

12 Le trait d'orchestre est composé de quelques mesures qu'un instrumentiste ou un pupitre doit interpréter seul. Il peut s'agir d'un exercice technique de virtuosité, mais ce peut être aussi un trait extrêmement musical, relevant alors d'une tout autre difficulté.

13 Au sens défini par Erving Goffman, c'est-à-dire en tant que « valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (GOFFMAN, Erving, *Les Rites d'interaction*, trad. A. Kihm, Paris, Les Éditions de Minuit, 1974, p. 9).

14 « On parle de l'autorité d'une personne, d'une institution, d'un message pour signifier qu'on leur fait confiance, qu'on accueille leur avis, leur suggestion ou leur injonction avec respect, faveur, ou du moins sans hostilité ni résistance, et qu'on est disposé à y référer » (BOUDON, Raymond et BOURRICAUD, François, *Dictionnaire critique de la pensée sociologique*, Paris, Puf, 1982, p. 24).

15 Max Weber définit l'autorité fondée sur le charisme « par le dévouement tout

personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef ». Il définit par ailleurs l'autorité légitimée par la raison comme « la croyance en la validité d'un statut légal et d'une "compétence" positive fondée sur des règles établies rationnellement, en d'autres termes l'autorité fondée sur l'obéissance qui s'acquitte des obligations conformes au statut établi ». Cf. WEBER, Max, *Le Savant et le Politique*, trad. J. Freund, Paris, Plon, 1997, p. 126-127.

16 Quand les désaccords sont trop profonds, ils conduisent au départ du chef – comme ce fut par exemple le cas pour Charles Dutoit à l'Orchestre symphonique de Montréal en 2002 – mais rarement à une mutinerie de l'orchestre dans son ensemble face à l'autorité contractuelle du chef.

17 Contractuellement, les musiciens de l'Opéra de Paris et de l'Orchestre National de France sont soumis à l'autorité du directeur musical (et conjointement du directeur de l'Opéra pour les premiers). Lorsque le chef d'orchestre n'est ni l'un ni l'autre – comme c'est le cas avec un chef invité –, ils sont soumis à l'autorité du violon solo, résurgence légale du « Konzertmeister ». À Lyon, les musiciens sont placés sous l'autorité administrative du maire et sous l'autorité musicale du chef d'orchestre titulaire, mais ces nuances de statut deviennent purement symboliques dans la réalité des faits.

18 Max Weber avait déjà souligné que l'autorité légale-rationnelle s'accompagne d'un « sens du devoir » chez celui qui obéit. Ainsi, le manquement à une obligation contractuelle ferait éprouver à l'individu « – normalement –, du point de vue de la rationalité en valeur (quand bien même dans une mesure très variable), un remords pour n'avoir pas accompli son "devoir" ». Cf. WEBER, Max, *Économie et société*, trad. J. Freund, P. Kammitzer, P. Bertrand *et al.*, t. 1, Paris, Plon, 1995, p. 65.

19 CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1977.

20 La zone d'incertitude peut être définie comme une zone de liberté d'action dont dispose un acteur et qui échappe totalement à l'organisation.

21 Selon l'expression anglo-saxonne, reprise par LOGIE, Nicholas dans *The Role of Leadership in Conducting Orchestras*, thèse de doctorat de philosophie, Édinburgh, The Open University, 2012.

22 « Et ceci [évaluer un orchestre] est en partie la raison pour laquelle ce premier instant où les deux forces en présence se jaugent mutuellement est si plein de suspense : chacun étudie l'autre et tente de deviner dans quel pétrin il s'est mis. Et beaucoup de choses se décident à ce premier constat. Cela peut même déterminer la qualité du concert » (notre traduction) ; « And this [assessing the orchestra] is partly why this first moment in which the two forces judge each other is so full of suspense: each studies the other and tries to guess what kettle of fish he will shortly be dealing with. And a great number of things are decided at that first contact. Sometimes, it determines whether a concert will be good or not » (Riccardo Muti cité par MATHEOPOULOS Helena, *Maestro. Encounters with Conductors of Today*, Londres, Hutchinson, 1982, p. 363).

23 Sa notoriété peut parfois même constituer un handicap : nous avons ainsi pu assister à la première répétition d'un chef mondialement connu face à un orchestre dont de nombreux membres étaient sur la réserve du simple fait de cette reconnaissance internationale, prêts à démasquer celui qui pourrait toujours être un usurpateur.

24 « On ne sera pas surpris de constater que des signaux inadéquats ou peu clairs, et pas seulement un manque d'autorité, gênent ou causent eux-mêmes des comportements ultérieurs comme de l'irrespect manifeste, des visages maussades, un manque évident d'effort, une inattention sélective, des sarcasmes, et, en général, de la distraction » (notre traduction) ; « Not surprisingly, inadequately defined cues and cognitions not only lack authoritativeness, they are themselves generators or causes of subsequent conduct such as open disrespect, sullenness, deliberately lowered work effort, selective inattention, sarcasm, and in general the making and taking of role distance » (FAULKNER, Robert R., « Orchestra Interaction: Some Features of Communication and Authority in an Artistic Organization », *The Sociological Quarterly*, vol. 14, n° 2, 1973, p. 151).

25 Le CNSM de Paris est la seule institution d'enseignement supérieur qui délivre un master de direction d'orchestre, formant ainsi l'immense majorité des chefs d'orchestre français.

26 Il faut cependant noter que tous les pupitres de l'orchestre ne peuvent pas, de façon égale, constituer une force de proposition : c'est principalement le cas des bois et des cuivres, moins nombreux à jouer, tous plus ou moins solistes de leur partie et donc capables de parler en leur nom propre. Nous pouvons ici émettre l'hypothèse que les différents pupitres de l'orchestre construisent différenciellement, notamment pour cette

raison, leur rapport au chef d'orchestre.

27 (Notre traduction) ; « I think W. has that personality, he has that quality. He knows exactly what he wants us to do and he conveys it, the concert last night was exciting, really. He has that charisma. It's just their personality, that's the mark of a good conductor. He can make you want to play as good as you can for him, he gives you that confidence. I think you can tell when a man gets up there whether or not he has it, they just have a certain personal magnetism, it's hard to explain » (FAULKNER, « Orchestra Interaction: Some Features of Communication and Authority in an Artistic Organization », art. cit., p. 152).

28 Cf. BUCH, Esteban, « L'Orchestre de Paris et Daniel Barenboïm dans l'Argentine du général Videla : la musique et le silence de la mort », *Relations internationales*, n° 156, 2014, p. 87-108.

29 Une étude menée en Allemagne en 2005 sur 22 orchestres montre que la réalité et l'efficacité du mode de direction charismatique sont très dépendantes de l'humeur et de la volonté de l'orchestre, démontrant que la direction charismatique elle-même naît de l'interaction entre chef et musiciens. Cf. BOERNER, Sabine et FREIHERR VON STREIT, Christian, « Transformational Leadership and Group Climate: Empirical Results from Symphony Orchestras », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, n° 2, 2005, p. 31-41.

30 Peter Drucker est le premier auteur à avoir utilisé cette analogie, dès 1950. Cf. DRUCKER, Peter, *The New Society. The Anatomy of the Industrial Order*, New York, Harper & Brothers, 1950.

31 Dans l'intérêt même du chef, comme le souligne l'un d'entre eux : « *Il faut savoir que pendant qu'un musicien ne joue pas, il écoute.* »

Pour citer cet article

Référence électronique

Pauline Adenot, « Le chef d'orchestre », *Transposition* [En ligne], 5 | 2015, mis en ligne le 01 septembre 2015, consulté le 23 août 2016. URL : <http://transposition.revues.org/1182> ; DOI : 10.4000/transposition.1182

Auteur

Pauline Adenot

Docteur en sociologie et en musicologie, Pauline Adenot est ingénieur de recherche à l'Institut Telecom ParisTech. Après avoir réalisé une thèse sur les musiciens d'orchestre symphonique, elle consacre désormais ses travaux aux compositeurs de musique à l'image et aux conséquences de l'utilisation des nouvelles technologies dans le processus d'écriture.

Droits d'auteur

© association Transposition. Musique et Sciences Sociales

PORTRAIT DU MANAGER EN CHEF D'ORCHESTRE

Michel Barabel ^[1]

Alexandre de Beaupeuy ^[2]

Olivier Meier ^[3]

Stanislas Renoult ^[4]

Focus

Autorité de type rationnel et institutionnel, communication verticale, procédures formelles... Ces caractéristiques de l'école allemande de la direction d'orchestre renvoient à la vision traditionnelle du manager. L'école contemporaine à la française, avec sa légitimité de type relationnel et contributive, sa direction participative, sa communication horizontale... est bien différente. Elle fait davantage écho à l'adaptabilité dont le manager doit aujourd'hui faire preuve pour conduire ses équipes dans le bon tempo.

Le manager se voit souvent comparer au chef d'orchestre. Ils exercent l'un comme l'autre l'art de gérer les hommes. En termes d'autorité, de communication et de conduite des équipes, leurs problématiques présentent bon nombre de correspondances. Aussi la métaphore du manager vu comme un chef d'orchestre revient-elle fréquemment dans les ouvrages traitant du management. Elle permet de mieux comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité en les associant à des modèles connus de la vie quotidienne ^[1]. Utilisée à l'origine par des auteurs reconnus et emblématiques comme Chester Barnard ^[2] ou Peter Drucker ^[3] cette métaphore a été depuis régulièrement reprise dans des travaux plus récents ^[4] de même que par les revues et magazines spécialisés (*Enjeux Les Echos, Journal du management, L'Entreprise, L'Expansion...*) pour décrire le métier de manager.

L'étude du lien entre le manager et le chef d'orchestre permet notamment de mettre en lumière l'importance du rythme dans l'art de gérer une équipe et la nécessité de faire correspondre les actes (mouvements), les aspirations et les besoins des membres de l'organisation. Cependant, la métaphore a aussi ses détracteurs, Henry Mintzberg ^[5] considère qu'elle s'applique moins au métier de manager aujourd'hui. Selon lui, un chef d'orchestre peut facilement être remplacé car l'exercice de sa fonction, de nature essentiellement reproductive, est hautement programmé dans la partition alors qu'un patron d'entreprise doit sans cesse créer, innover et prendre des risques face à des situations nouvelles et souvent sans règles claires.

D'UNE ÉCOLE DE DIRECTION D'ORCHESTRE À L'AUTRE

Alors qu'il existe plusieurs écoles de direction d'orchestre - on distinguera en particulier la direction d'orchestre historique, de tradition allemande, et la direction contemporaine, à la française -, les auteurs en management ont souvent tendance à présenter le métier de chef d'orchestre de manière uniforme en occultant les caractéristiques propres à chaque style de direction. Pour renouveler et enrichir la métaphore du manager vu comme un chef d'orchestre, il importe au contraire d'analyser chacune des écoles de direction, en tant que telle et en termes de management.

L'histoire de la direction d'orchestre prend vraiment naissance à la fin du XIX^e siècle ^[6], à une date où elle devient indispensable, à partir du moment où les partitions se complexifient (rythmiquement notamment), rendant nécessaire la présence d'un chef pour harmoniser les propositions. A cette époque, se développent

de manière empirique des manières de diriger qui peu à peu se structurent et donnent naissance à différentes « écoles ».

Une véritable « nouvelle façon de diriger » apparaît quant à elle au ⁵ } ⁵ siècle en France du fait de spécificités contextuelles (nature des orchestres français) et de l'avènement de musiques nouvelles (Ravel, Stravinsky, musique contemporaine...). Peuvent dès lors se comparer deux écoles, celle de la direction d'orchestre historique de tradition allemande et celle de la direction contemporaine « à la française ».

La tradition allemande ou la métaphore du manager chef d'orchestre s'appuyant ⁶ } ⁶ sur une autorité de type rationnel-légal et institutionnel. Pour un instrumentiste allemand être recruté dans un orchestre symphonique renommé est vécu comme un signe de réussite professionnelle et d'accomplissement personnel. Les musiciens allemands intègrent un orchestre à un très jeune âge. Il en résulte que le « jouer ensemble » est profondément ancré dans la culture musicale allemande. Diriger un orchestre allemand donne l'impression de diriger un groupe soudé, très organisé, qui partage des valeurs et des traditions fortes. La légitimité du chef d'orchestre, en Allemagne, vient de la force de sa vision et de son autorité. Il est perçu comme « le meilleur ». Son geste doit traduire une force de conviction, son regard doit être appuyé et ses « départs » ⁷ } ⁷ autoritaires et extrêmement précis. Ces chefs d'orchestre doivent être exemplaires. Ils bénéficient d'une aura liée à une forte personnalité, une grande maîtrise des œuvres et une extrême pertinence de leur propos.

La direction à l'allemande présente cependant des limites. Elle nécessite de faire ⁷ } ⁷ appel à des moyens importants et de pouvoir recourir à de nombreuses répétitions pour monter un programme. Or, dans le contexte actuel, les orchestres disposent de moins en moins de temps pour préparer un concert et s'acclimater à un chef invité.

La description du chef d'orchestre allemand peut s'apparenter à la vision ⁸ } ⁸ traditionnelle du manager ⁽⁸⁾ qui se caractérise par :

- une légitimité de type rationnel-légal autour d'un système d'autorité hiérarchique unique (forte importance accordée au statut) ;
- un style spécifique de direction à travers une communication de type vertical (descendante), organisée autour de procédures formelles pour un grand nombre d'acteurs ;
- le rôle de la planification et de la prévision, s'accompagnant d'un fort contrôle des activités (contrôle *ex ante*) et d'une faible délégation (centralisation des décisions) ;
- un lien étroit entre la fonction de manager et la structure de l'organisation. Le manager se définit avant tout en fonction de son rôle dans l'organisation ;
- le fait d'être considéré comme un acteur structurant de l'organisation.

Florilège d'expressions filant la métaphore

« Les meilleurs chefs d'orchestre ne sont pas les plus brillants avec un instrument. Par contre, ils excellent à faire jouer les autres. Un chef d'orchestre doit être une référence comportementale et pas forcément une référence technique. En ce sens, la comparaison avec le manager s'impose. »

« Un bon manager est en fait un chef d'orchestre qui se doit de donner la mesure afin de permettre à chaque musicien de donner le meilleur de lui-même tout en étant en phase avec les besoins de la partition. »

« Le chef d'orchestre conduit patiemment les musiciens à découvrir une œuvre, à se l'approprier techniquement avant de la rendre sublime lors d'un concert. L'orchestre est une équipe. Tout comme au sein d'une entreprise, ses membres doivent conjuguer leurs compétences et leur art pour l'excellence. Dans les deux cas, la synergie entre le leader et son équipe fait la différence. »

« Dans sa position de chef d'orchestre, le manager est garant de l'intégration des différentes idiosyncrasies qui font l'entreprise [...]. Il s'agit d'accompagner les processus sociaux, de mobiliser les imaginaires, de procéder à la récupération narcissique des individus de sorte que le résultat de l'action fasse sens autant pour les actionnaires que pour les collaborateurs eux-mêmes. »

« Lorsque tous les instruments d'un orchestre se mettent à jouer chacun de leur côté, ils produisent une cacophonie intenable pour les oreilles... En entreprise, on retrouve ce même charivari lorsque des personnes a priori compétentes ne produisent qu'un grand désordre. L'individualisme étouffe la cohérence d'un groupe. Naissent alors des tensions interpersonnelles inutiles. Afin de rebondir, l'équipe a besoin d'un leader ! »

Sources : articles de presse.

La direction contemporaine « à la française » ou la métaphore du manager chef d'orchestre s'appuyant sur une légitimité relationnelle et contributive. Pour un instrumentiste français, intégrer un orchestre est moins glorieux qu'en Allemagne. Chaque musicien a tendance à se vivre comme un soliste en puissance. Ainsi, les orchestres français ont souvent été perçus comme plus individualistes et plus difficiles à fédérer. De plus, les musiciens français ont très tôt affiché un goût pour la clarté et la précision. Pour répondre à ces spécificités contextuelles, les chefs d'orchestre ont été obligés d'inventer un autre style de direction. Ils se sont mis à privilégier dans leurs gestes l'intelligibilité et la précision, au détriment de la force et du dirigisme. Il en résulte que la direction d'orchestre à la française est plus codifiée techniquement que l'école allemande, cette technique obéissant à des règles fondamentalement naturelles qui n'appellent pas au départ l'adoption d'une posture directive. Cette direction s'appuie sur la loi universelle de la gravité.

Le regard du chef d'orchestre sur son métier

Le chef d'orchestre, même s'il peut être par ailleurs virtuose de son instrument, ne joue de rien au moment où il dirige. La musique vient évidemment du geste de l'instrumentiste, qui a devant lui une partition, qui a sa propre vision personnelle de l'œuvre, son ambition, et une idée de sa place dans l'orchestre. S'il ne joue de rien, à quoi peut-il servir dans le fond ?

Métronome intelligent, homme au pistolet du départ du 100 mètres, ingénieur du son qui détermine le volume sonore des uns et des autres, grand prêtre qui interprète l'oracle de compositeurs avec qui il n'a parfois rien en commun, ou simple mime un peu usurpateur qui interrompt la musique en répétition pour étaler sa science ? J'imagine que le chef d'orchestre est un peu tout ça à la fois. Il ne joue de rien, mais il fait jouer. Jouer ensemble, ce qui est la clé de la compréhension de son rôle. Tous ses gestes, ses regards, ses intentions dites ou suggérées devraient avoir pour seuls objectifs de faire jouer ensemble, profondément ensemble. Que chaque musicien puisse comprendre comment son interprétation personnelle peut rejoindre une interprétation collective, sans raboter sa propre personnalité.

En fonction du niveau de l'orchestre, de ses habitudes, des individualités multiples, de sa vision de l'œuvre issue de longues périodes d'étude de la partition, de l'acoustique de la salle, de la nature du public même, le chef propose une partition de gestes et d'attitudes qui permettront à l'orchestre de jouer comme un seul instrument, en respectant le mieux possible la volonté du compositeur. Il devient le messager de Beethoven, ce qui n'est pas rien mais c'est ce que doit oser l'interprète.

Imaginons à quoi pourrait ressembler un orchestre parfait. Il démarrerait

parfaitement ensemble, accélérerait et ralentirait de manière coordonnée, il s'arrêterait sans laisser une note traîner (ce qui s'entendrait tout de suite). Il n'y aurait aucune fausse note, qu'on distingue malheureusement mieux qu'une note correcte, puisqu'elle rompt l'harmonie. Chacun saurait ce qu'il a à faire et, tout en regardant sa partition qui n'indique pas tout, chacun saurait quel est le sens de l'interprétation commune. Il jouerait fort quand c'est écrit *forte*, tout en respectant les autres volumes sonores qui l'entourent. Chacun se sentirait à la fois partie d'un tout, et valorisé par sa partie.

Cet orchestre existe parfois, par instants, sans rapport avec son niveau ou sa notoriété, à la faveur d'une page de musique très bien écrite, et souvent quand l'orchestre est en harmonie avec son chef. Pour atteindre cette harmonie, le chef a les outils de son corps silencieux en concert, il y ajoute ses mots en répétition. Démarrer, accélérer, ralentir, s'arrêter ? Généralement la main droite. L'expression, les volumes sonores, les départs donnés aux instruments, généralement la main gauche. Tant de combinaisons possibles, tant de gestes suggérés ou de personnalité dans l'usage des mouvements, du regard, de l'attitude générale, font que le chef d'orchestre peut développer un langage très personnel, parfois mal compris par le public, qui y voit souvent une chorégraphie à sa propre gloire, comme si finalement le chef faisait un peu n'importe quoi, par instinct. Pourtant, le chef apprend à diriger, et si Celibidace aimait à dire que diriger ne s'apprend pas, il eut tout de même de nombreux élèves et était réputé pour sa sévérité à leur égard...

Stanislas Renault

Furtwängler et Karajan, deux grands chefs de l'école allemande

Exemples de chefs d'orchestre de l'école allemande : Wilhem Furtwängler (Berlin, 1886-Baden Baden 1954) et Herbert Von Karajan (Salzbourg, 1908-1989). Wilhem Furtwängler a réalisé au cours de sa carrière près de 3210 concerts. Il a dirigé les orchestres philharmoniques de Berlin et de Vienne ainsi que les festivals de Salzbourg et de Bayreuth.

On disait de ce grand chef allemand, que s'il entrait dans une pièce, la musique entraînait avec lui.

Herbert Von Karajan est l'un des chefs d'orchestre les plus prolifiques du ^{xx}e siècle avec près d'un millier d'enregistrements sur disque. Chef symbole de l'Orchestre philharmonique de Berlin pendant de nombreuses années, il est perçu comme un spécialiste du répertoire germanique (Bach, Beethoven...).

Lorsque l'on analyse le style de direction de Karajan, on s'aperçoit qu'il a des gestes très précis. Pour lancer l'orchestre, il baisse son bras violemment, son geste de départ étant repris par sa hiérarchie, et donc dans un premier temps par son premier violon et ses « premiers instrumentistes », pour qu'enfin l'information soit traduite en un instant de façon collective. Karajan formate l'orchestre à son image, ce qui donne une impression de collectif homogène.

Écoutons Stanislas Renault :

« Pour donner un départ aux musiciens, nous mimons avec le bras le lancer en l'air d'un objet, et quand cet objet imaginaire retombe, l'orchestre démarre. Chacun sait quand commencer, car chacun sait depuis tout petit à quelle vitesse tombent les objets, et à quel instant ils touchent le sol. Chacun sait également et instinctivement qu'une balle, en rebondissant plusieurs fois sans intervention extérieure, va raccourcir et accélérer ses rebonds, jusqu'à l'arrêt. Ainsi, pour accélérer la musique, nous raccourcissons le geste, et cette accélération semble naturelle. Nous imitons avec notre bras droit les mouvements variés de ces objets. L'orchestre obéit à une description du temps qui ne fait pas appel à l'arbitraire génial du chef légitime. En France, où les leaders sont rarement légitimés, ce style marche mieux et plus vite... La tête du chef peut dépasser, on ne la lui coupera pas ; puisque l'on regarde un objet commun, on ne subit pas une autorité pesante. Concernant la main gauche, celle de l'expression, les différences avec l'école allemande sont moins nettes. On peut toutefois dire, schématiquement, que nous invitons à jouer plutôt que de contraindre, nous accueillons le son plutôt que de le façonner seul.

La difficulté sera de chercher cette relative transparence du chef, qui ainsi ne fait pas obstacle entre l'orchestre et le public, et qui laisse s'exprimer au mieux chaque musicien, tout en proposant quand même une vision personnelle et forte de l'œuvre. Transparence n'est pas absence du chef. Il travaille rigoureusement en répétition,

10

11

12

mais préfère exprimer la plupart des choses par la gestuelle au lieu de pérorer en arrêtant la musique. Si certaines indications ne peuvent qu'être dites, si elles expriment même des choix arbitraires parfois (on attendra ces choix clairs du chef évidemment, on ne lui pardonnera pas sa démission), on essaie le plus souvent de donner ces indications par gestes, et le plus "naturellement" possible. »

Plus généralement, la direction d'orchestre contemporaine « à la française » se démarque par les trois caractéristiques suivantes : ¹³

Elle s'adapte en fonction de l'œuvre. Si elle permet de s'adapter avec rapidité à tous les orchestres, la direction contemporaine « à la française » ne lisse pas pour autant l'interprétation donnée à une œuvre musicale. Libre au chef de jouer sur les tempos, sur les particularités de son orchestre ou même de « diriger à la mode allemande » pour atteindre son objectif. ¹⁴

Elle n'impose pas de culture dominante. L'orchestre est un ensemble dans lequel la diversité des caractères correspond souvent à la diversité des instruments : évoquons pour caricaturer l'indiscipline « virile » des cuivres, l'ambition des violons, la roublardise des instruments qu'on entend moins... Beaucoup, qui plus est, revendiquent l'ambition d'être solistes. Pour que l'orchestre acquière un son qui lui est propre et en améliore en permanence le grain et la couleur, le chef s'attache à diriger ses musiciens sans les standardiser. Il utilise leurs caractéristiques au mieux des intérêts de l'orchestre : les qualités requises pour un premier pupitre, en charge des attaques, ne sont pas les mêmes que celles d'un musicien du rang. ¹⁵

Elle affirme son leadership par la compétence. Les musiciens connaissent leur métier et le solfège. Pour imprimer sa marque, le chef peut mettre l'accent sur sa lecture de l'œuvre, et composer son orchestre en évinçant les récalcitrants. Mais il doit, le plus souvent, composer avec des musiciens qui l'attendent et le testent. Le groupe veut éprouver la qualité du chef avant d'accepter de se laisser guider par lui. Un chef pour être légitime doit donc s'imposer, en premier lieu par sa compétence et sa maîtrise technique. ¹⁶

La métaphore du chef d'orchestre à la française peut dès lors s'appliquer au profil du manager contemporain dans la mesure où il : ¹⁷

- se réfère à une légitimité de type relationnel (leadership) et contributive (compétence) autour d'un système de mobilisation de ressources qu'il s'agit d'animer, de coordonner et de faire évoluer en fonction des situations ;
- exerce un style de direction participative et coopérative servie par une communication horizontale, organisée autour d'ajustements mutuels et de systèmes de liaisons pour un nombre limité d'acteurs cibles (premier violon dans l'orchestre, experts ou ligne hiérarchique dans l'organisation) ;
- se définit avant tout en fonction de son rôle d'initiateur ou d'accompagnateur.

Face aux contraintes budgétaires et temporelles actuelles, la direction contemporaine « à la française » s'est imposée progressivement comme une école en tant que telle, enseignée à divers degrés un peu partout dans le monde, notamment parce qu'elle permet de résoudre les problèmes que posent toutes les partitions (du baroque à la musique contemporaine) d'aller vite en répétition car le geste remplace souvent la parole (donc l'interruption de la musique) et peut être universellement compris et sans délais.

Le tableau de la page suivante résume les différences observées entre les deux styles de direction. ¹⁸

VERS UNE HYBRIDATION DES APPROCHES

Au-delà des oppositions théoriques entre styles de direction, historique de tradition allemande ou contemporaine à la française, les chefs actuels tendent aujourd'hui à privilégier une direction mixte qui vise à concilier un bagage technique solide (valorisation de la compétence technique) et la nécessité de posséder une autorité à la fois formelle et informelle. ¹⁹

Comparatif des deux grands styles de direction

	Direction « à l'allemande »	Direction « à la française »
Légitimation	Sérieux Professionalisme Expertise	Leadership Ouverture Sens de l'à propos
Style de management	Autorité Rigueur Contrôle Persuasion	Participation Souplesse Evolution Adaptation
Relation aux collaborateurs	Esprit d'équipe Cohésion Coopération	Osmose Liberté individuelle
Comportement et attitude	Conviction Détermination	Engagement Mouvement et diversité

Le chef d'orchestre contemporain se trouve dans l'obligation de conjuguer une approche « directive-charismatique » et une approche « compétente-participative ». De plus, il évolue selon un mode projet (programme à monter dans un temps limité, prise en main d'une équipe avec un objectif donné) avec des orchestres composés de musiciens de différentes nationalités. En ce sens, sa problématique nous semble voisine de celle du métier de manager aujourd'hui et, de ce fait, le chef d'orchestre doit, de la même manière :

- concevoir un futur souhaitable pour son organisation en rendant visibles les finalités de l'action ;
- s'adapter à une équipe qu'il n'a pas choisie (s'adapter rapidement à tous les orchestres et aux particularités des membres de l'orchestre, sans lisser l'interprétation) ;
- s'imposer face à son équipe ;
- encourager les responsabilités individuelles et valoriser les diversités ;
- organiser la coopération entre les hommes qui constituent l'entreprise (le chef d'orchestre s'appuie sur des lois universelles pour faire passer son message. Le geste joue un rôle instrumental. Cette universalité permet la compréhension immédiate, par tous, des consignes) ;
- clarifier les rôles et responsabilités de chacun ;
- décider des moyens et des méthodes pour atteindre les objectifs (nature des répétitions, ordre du jour, montée en compétence) ;
- enfin, contrôler les résultats par rapport aux objectifs et capitaliser les enseignements de l'action.

Le schéma de la page 114 met en avant les principales caractéristiques du modèle hybride.

FORMER LES MANAGERS À LA DIRECTION D'ORCHESTRE

Convaincue de l'utilité pour un manager « d'endosser l'habit » de chef d'orchestre à un moment donné de son parcours de formation et d'accompagnement, l'Ecole normale de musique, en collaboration avec le cabinet Coero spécialisé dans le coaching de dirigeants, a élaboré un dispositif pédagogique dont l'objectif est de former les managers et futurs dirigeants à la direction d'orchestre. Ce dispositif a été expérimenté avec succès par des managers et des dirigeants de groupes énergétiques et financiers français.

Un dispositif axé sur la mise en situation. Le module de formation a été conçu à partir du cours de direction d'orchestre de l'Ecole normale de musique de Paris dirigé par Dominique Rouits. Ce module est animé par Stanislas Renoult, professeur de direction d'orchestre pour la classe préparatoire à l'Ecole normale de musique avec la participation de musiciens de l'Orchestre de Massy.

Le programme du module se déroule sur une journée et alterne présentations didactiques et exercices avec pour thèmes principaux (voir encadré, page 115) :

- la direction d'orchestre : les enjeux et les principes, les qualités du chef d'orchestre ;
- la formation pratique : exercices de base et avec des musiciens de l'orchestre, pour lesquels sont constitués des binômes étudiant chef d'orchestre-manager ;
- les attitudes qui véhiculent la confiance et favorisent l'échange : la posture, la gestuelle, le regard la voix et le rythme ;
- la confrontation par les managers et les jeunes chefs d'orchestre de leurs sensibilités et leurs compétences dans le cadre de leurs projets respectifs.

Seiji Osawa, un chef fusionnant les styles

Seiji Osawa est considéré comme l'un des plus grands chefs d'orchestre de ces cinquante dernières années. Il a étudié au Japon, puis à Berlin avec Herbert Von Karajan (école allemande), avant d'être lancé par Charles Munch (école française) aux Etats-Unis, puis de côtoyer le chef d'orchestre américain Léonard Bernstein (formé à l'école allemande). Osawa a donc suivi l'enseignement de trois maîtres très différents. Il en résulte que son style de direction est à la fois souple, précis, lisible et personnel. Sa technique sait être claire et intégrer les micro-inclinations que son âme demande, faisant de l'ensemble de ses gestes un tout organique, auquel l'orchestre répond comme « un organisme vivant ». Le son qu'il obtient nous montre que les musiciens pris individuellement donnent le meilleur d'eux-mêmes alors que l'harmonie collective produite par l'orchestre en tant qu'ensemble est aussi évidente.

Retours d'expériences. Au terme de la journée, les managers concernés par la « journée à l'Ecole normale » mettent en avant deux principaux enseignements :

• **L'intérêt professionnel de se mettre dans la situation d'un chef d'orchestre.** « Cette journée m'a fait prendre conscience de la nécessité d'être ouvert, spontané mais aussi d'être plus proche de mes collaborateurs en sachant les écouter et les comprendre. »

« Je me suis rendu compte de l'importance du tempo et de la variation des rythmes, ce qui correspond en fait, au niveau managérial, au besoin pour tout dirigeant de savoir gérer les temps forts (situations d'urgence, décisions stratégiques...) et les temps faibles (gestion du quotidien). »

« Ce qui m'a intéressé, c'est que le chef d'orchestre sait obtenir un résultat grâce à son ouverture, son empathie et une bonne relation à l'autre qui passe par la simplicité et une certaine forme de subtilité. »

Le modèle hybride

Vers une conciliation entre les logiques de consolidation (les fondamentaux professionnels) et de distinction (les spécificités individuelles du chef d'orchestre).

« Cela m'a beaucoup apporté de participer à ce type de démarche, d'être acteur du processus, même parfois de rencontrer des difficultés. Cela m'a été utile. »

« La relation avec les chefs de pupitre traduit bien celle que l'on peut avoir avec ses adjoints, pour faire passer les messages et prendre le pouls. »

« L'une des idées que je retiens, c'est qu'il faut favoriser le travail en commun de l'orchestre, pas forcément avoir une relation individuelle avec chacun de ses membres. » « Cela nous montre que, lorsque l'on conduit un projet, il faut prendre son temps. A vouloir aller trop vite, et à passer en force, on risque de casser la dynamique des équipes. »

« Un des intérêts de la méthode proposée consiste à nous interroger sur la manière de gérer à la fois la performance individuelle du soliste (le haut potentiel en entreprise) et la performance collective (la dynamique de groupe, la cohésion et l'harmonie de l'équipe). » « C'est un véritable laboratoire : chaque comportement, chaque injonction "managériale" entraîne une réaction en temps réel ; les conséquences de ses actions sont immédiates. »

• **Les précautions à prendre dans l'approche analogique.** « Les approches comparées sont intéressantes, même si naturellement il s'agit de deux exercices distincts. Aller trop loin dans la comparaison peut conduire à des résultats inverses à ceux escomptés. »

« Ce type d'exercice permet d'avoir un regard différent mais complémentaire sur la gestion des équipes en sachant allier rigueur, harmonie et performance collective. Cela dit, à chacun son style et son domaine. »

« L'objet n'est pas d'ignorer ou à l'inverse d'admirer la culture de l'autre, mais de trouver un mode opératoire efficace pour travailler ensemble. » « Pour en retirer quelque chose, on ne peut rester passif. Il faut s'engager, se mettre à la place d'un orchestre, puis voir de quelle manière on peut en tirer bénéfice. Sinon, cela reste avant tout ludique. »

Les évolutions de la société contemporaine ont introduit de profonds changements

dans la nature et le rythme des échanges humains au sein de l'entreprise : brassage des cultures engendré par la mondialisation, contraintes de performance et de productivité imposées par l'économie de marché, questionnement sur le management ou encore ruptures entraînées par les nouvelles technologies de la communication. Le manager doit en permanence accueillir et composer avec les mutations de son environnement pour conduire ses équipes vers la réussite de l'objectif assigné, dans le bon tempo. La direction d'orchestre contemporaine par ses caractéristiques d'adaptabilité, de respect de la diversité, de mise en valeur des individus, d'universalité, nous semble susceptible d'aider le manager à remplir les critères d'efficacité et de performance qui sont, davantage encore que par le passé, exigés de lui.

Une journée-type de formation à l'ENM

9 heures-9h30 : constitution des binômes étudiant chef d'orchestre-manager et présentation des objectifs de la journée.

9h30-10h30 : présentation des principes de la direction d'orchestre : enjeux, technique de base, éléments de jugement des qualités des chefs.

Exercices de base pour attaquer la direction d'orchestre : position du corps (les pieds, l'équilibre, position du dos, regard, tenue de baguette ; savoir donner un départ, battre la mesure (main droite), changements de tempo ; savoir arrêter l'orchestre. Quelques éléments d'expression (main gauche).

10h30-11 heures : présentation de l'œuvre choisie (œuvre très célèbre type *Cinquième* de Beethoven ou *Jupiter* de Mozart). On demande seulement aux managers d'avoir écouté un mouvement de l'œuvre deux fois avant de venir.

Enjeux de l'œuvre pour un chef, quels instruments sont mis en avant ? quelle battue ? quels pièges ? Comment donner le départ de cette œuvre, comment l'arrêter ?

11h20-12h20 : travail des jeunes chefs avec deux pianistes (qui imitent l'orchestre, jouant tous les instruments). Le maestro conseille ses jeunes chefs, relève les défauts et les qualités, à voix haute. Les managers voient comment diriger l'œuvre à la lumière de ce qu'ils viennent d'apprendre. Ils sont aux côtés du maestro qui aide l'étudiant du binôme. Le maestro guide les managers dans l'analyse que fait l'intervenant de « son » jeune chef.

12h20-13 heures : inversion du jeu. Mise en pratique des éléments de direction appris le matin. Chaque étudiant prend en charge un manager pour lui permettre de diriger un passage de l'œuvre. Il analyse les aptitudes du manager, est à ses côtés au pupitre de direction. Il n'est pas nécessaire de savoir lire la musique ni de jouer d'un instrument pour diriger un petit passage d'une œuvre. Certaines règles de base suffisent, et une mémoire moyenne.

14h30-15 heures : avec l'orchestre, reprise des exercices de base. Départs, tempo, arrêts. Présentation des instruments et de ce dont chaque musicien a besoin de la part du chef pour jouer avec les autres en fonction de la spécificité de son instrument. Il s'agit d'un orchestre témoin dans lequel tous les instruments de base sont représentés. Chaque instrumentiste expose brièvement sa vision de l'œuvre, souvent divergente de celle d'un autre, d'où l'on peut induire la difficulté qu'éprouve un chef à rassembler ces visions individuelles autour d'un projet commun.

15 heures-16 heures : travail des étudiants en deux temps :

- travail avec l'orchestre, échange avec les musiciens, lecture des passages difficiles ;
- lecture de la pièce « sans s'arrêter », enregistrement vidéo de ce deuxième temps.

16h20-17h10 : travail de chacun des managers avec l'étudiant, prise de contact avec l'orchestre, lecture du passage étudié par le manager.

17h10-17h20 : Le maestro joue pour finir la pièce : on le verra diriger à la lumière de ce qu'on a appris durant la journée, et on pourra constater à quel point les règles de base sont « transgressées » quand on atteint ce niveau de direction.

17h20-18 heures : Echanges entre les managers et les musiciens de l'orchestre, questions, conversations libres.

[1] Michel Barabel et Olivier Meier sont maîtres de conférences à l'université Paris-XII, chercheurs à l'Institut de recherche en gestion et au sein du Lara ICD. Alexandre de Beaupuy est consultant au sein du cabinet Coero. Stanislas Renoult est professeur de direction d'orchestre à l'Ecole normale de musique et chef associé à l'Orchestre de Massy.

- [1] G. Morgan, *Images of Organizations*, Sage Publications, 1997.
- [2] C. Barnard, *The Function of Executive*, Harvard University Press, 1938.
- [3] P. Drucker, *The Effective Executive*, Harper and Row, 1967.
- EN LIGNE [4] Y. Atik, « The Conductor and the Orchestra, Interactive Aspects of the Leadership Process », *Leadership and Organisation Development Journal*, vol. 15, n° 1, février 1994 ; T. Hafi et C. Demers, *La capacité de changement des organisations*, Ed. Transcontinental, 1997 ; R. Shaw, « Harmonious Management : Leadership and Communication in an Orchestra », *Development and Learning in Organizations*, vol. 18, n° 6, 2004.
- [5] H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.
- [6] Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, les orchestres ont souvent été dirigés par les compositeurs eux-mêmes. Les rythmes réguliers des partitions faisaient que chacun pouvait inventer ses propres outils de direction et que, dans certains cas, l'orchestre aurait très bien pu se passer de chef pour jouer.
- [7] Le départ en musique est le moment où le chef d'orchestre signale aux musiciens qu'ils doivent jouer les premières notes du morceau à interpréter.
- [8] M. Barabel et O. Meier, « Le métier de manager aujourd'hui » in *Comprendre le Management, Cahiers français*, n° 321, juillet-août 2004.
- Français *Entre l'art de gérer une équipe de salariés et celui de conduire un orchestre, les correspondances sont nombreuses et éclairantes.*

Mythe et réalité des chefs d'orchestre : leçons pour le management

Julie Jodoin

étudiante à la M.Sc., HEC Montréal.

Laurent Lapierre

titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal

Julie Jodoin est étudiante à la M.Sc. et assistante de recherche à la Chaire de Gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux à HEC Montréal. Elle a collaboré avec la Chaire de Leadership Pierre-Péladeau lors des États généraux des musées montréalais et a rédigé des histoires de cas portant notamment sur le leadership des chefs d'orchestre.

Laurent Lapierre est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal. Ses cours portent sur la direction, le leadership, la gestion des entreprises artistiques et la méthode des cas comme méthode de recherche. Il s'intéresse à l'influence de la personnalité des gestionnaires sur leurs façons de diriger, ainsi qu'aux comportements générateurs de succès et d'échecs dans l'exercice de la direction. Il est actuellement membre du conseil d'administration de Montréal, capitale mondiale du livre 2005 et membre du Comité exécutif du Conseil des arts du Canada

Résumé

La rencontre entre l'art et la gestion ouvre la voie à de nombreuses pistes de recherche. Prenant l'exemple des chefs d'orchestre, les auteurs soutiennent que la gestion peut tirer profit du savoir et des pratiques du monde artistique.

Le chef d'orchestre présente un grand intérêt pour l'univers organisationnel parce qu'il constitue une image (une métaphore) de direction et de leadership fort évocatrice. Dans le milieu orchestral, comme dans le milieu organisationnel, le mythe qui entoure la profession de chef d'orchestre a pris beaucoup d'ampleur. Afin de confronter mythe et réalité, les auteurs partent à la rencontre de huit chefs d'orchestre. Ils dépassent l'aspect purement heuristique de la métaphore du chef d'orchestre pour réfléchir à sa signification en management. Cette démarche permettra du même coup de réfléchir aux enjeux relatifs à l'étude du leadership et de la direction.

Mots clés

Chef d'orchestre, métaphore, mythe, leadership, management, dichotomie art-gestion

Introduction

La présente communication examine les liens et les possibilités d'apprentissage croisé entre l'art et la gestion. Après avoir dressé un portrait des écrits sur le sujet, nous identifierons les questions orientant notre recherche et la position méthodologique retenue. L'étude est en cours. Nous présenterons sommairement les conclusions de la recherche en faisant état des résultats obtenus et des lignes d'analyse directrices.

Évolution des rapports entre l'art et la gestion

Les théoriciens et praticiens de la gestion s'intéressent depuis longtemps à la polarité entre l'art et la gestion. Pendant longtemps, la littérature s'est penchée sur les points de conflit et les dissonances entre ces deux univers. Si, du point de vue de l'art, on s'oppose généralement au management par crainte de pervertir « l'acte de création », du point de vue du management par ailleurs, on fait peu de cas de la pensée artistique. On se plaît même à affirmer que « la spécificité du management culturel, c'est l'absence du management ». Cette boutade, reprise par Battaglia, Moguel et Pellicciari (1991:327), témoigne du fossé qui a longtemps subsisté entre les deux rationalités.

Après avoir établi que les arts et la gestion représentent deux rationalités distinctes et avoir admis les divergences qui existent entre ces deux domaines d'activité, les chercheurs se sont demandé comment amener la gestion au service de l'art, sans trahir les principes fondamentaux qui les sous-tendent l'une comme l'autre. L'émergence d'une nouvelle discipline, la « gestion des arts », a laissé entrevoir le potentiel d'une voie intermédiaire et même un rapprochement.

Selon Chiapello (1998), ce mouvement de réconciliation de l'art et de la gestion s'est traduit par une forte hybridation des logiques, les acteurs du monde de l'art étant incités à adopter un plus grand nombre de mesures de gestion et le management à prendre en compte plus largement les impératifs culturels, voire même à adapter ses pratiques. Les années 1990 ont vu apparaître nombre de travaux allant dans ce sens, explorant les multiples facettes d'un management des arts et de la culture. Citons notamment les travaux d'Évrard (1991), Colbert (1994), Scheff et Kotler (1996), sur le marketing; ceux de Chiapello (1991) et Turbide (1997) sur le contrôle de gestion; et ceux de Ouelllette et Lapierre (1995), sur le rôle des conseils d'administration, Lapierre (2002) sur l'art et le leadership, Jodoin et Lapierre (2002 et 2005) sur la conciliation art et gestion et Cardinal et Lapierre (2005) sur la création.

Comme le soulignent Fitzgibbon et Kelly (1997), ce courant s'est accompagné d'une toute nouvelle sémantique : des termes comme la gestion des arts, le management culturel et l'administration des organismes culturels ont pénétré le champs culturel. Les écoles de gestion ont également pris acte de ce changement d'esprit (Chiapello, 1998 :206). D'ailleurs, à l'aube du nouveau millénaire, Évrard et Colbert (2000) dénombreaient près de 400 programmes de formation (professionnels et universitaires) en management culturel dans le monde entier. Ce sont là les signes d'une activité de recherche importante et d'un intérêt certain pour les pratiques de gestion dans le domaine des arts et de la culture. Ces programmes de formation ont contribué à la fois à professionnaliser le secteur des arts et de la culture et à alimenter la recherche universitaire.

Avec la gestion des arts, la dichotomie « art-gestion » a réalisé une avancée considérable. Mais cette nouvelle discipline instaure plus souvent qu'autrement une dynamique unilatérale : de la gestion vers les arts. Et si on envisageait plutôt une relation « bilatérale » ? En effet, si l'on admet que les arts peuvent tirer profit du savoir et des pratiques issus de la gestion, nous sommes aussi en droit de nous questionner sur l'utilité de l'art pour le management.

L'art comme territoire d'inspiration pour la gestion

Si les arts peuvent tirer profit de l'avancement des connaissances en gestion, l'inverse est également vrai. Aujourd'hui, la voie est ouverte à cette nouvelle collaboration. De plus en plus, on considère que les deux univers sont interdépendants et qu'ils ont fort à gagner l'un de l'autre.

Les arts, autrefois allergiques à l'aspect commercial et axés seulement sur l'art pour l'art, se développent dans un environnement de plus en plus commercial et réalisent les possibilités immenses offertes par le monde des affaires, des technologies et des médias.

Les entreprises, autrefois centrées uniquement sur l'aspect économique, font à présent face à de nouvelles exigences contemporaines : dans un monde où le changement est la seule constante, où la technologie et la mondialisation multiplient à la fois les opportunités et les contraintes, le management ne peut plus trouver toutes les réponses dans le monde du rationnel, de la logique et de la science. La pensée « esthétique » pénètre de plus en plus dans les organisations et comme le soulignent VanGundy et Naiman (2003), les entreprises se tournent plus que jamais vers les facteurs « créatifs, artistiques, imaginatifs, symphoniques et mythiques ».

Deux mondes anciennement séparés se rapprochent donc l'un de l'autre avec l'espoir d'innover. Les mots *créativité*, *flexibilité*, *improvisation*, *innovation* et *narration* ne sont que quelques exemples des termes populaires qui semblent voyager du domaine artistique au vocabulaire des managers (Mehlsen et Jensen, 2003). À une époque où la créativité et l'innovation s'avèrent des avantages concurrentiels majeurs, on considère le modèle artiste comme un modèle inspirant pour la gestion. Bien plus qu'un produit de divertissement, l'art peut aussi être un véhicule d'esthétisme, d'ambiguïté, de diversité, de chaos, de changement, de différence et de complexité. VanGundy et Naiman (2003) constatent que les arts constituent un laboratoire de choix pour la recherche en gestion puisque partout dans le monde, les entreprises artistiques et culturelles agissent comme des foyers d'innovation : elles réinventent les façons de faire, adoptent des pratiques novatrices, s'approprient les modes, les technologies, les savoir-faire.

Les recherches les plus récentes font état de cette tendance en pleine progression. À titre d'exemple, citons Sumpf (2002), qui se penche sur les répercussions d'une pensée esthétique et l'intégration de l'art visuel dans le milieu organisationnel. Guillet de Monthoux (1988), Lapierre (1992) et d'Harrison et Akine (2000) expliquent quant à eux comment les oeuvres de fiction littéraires et cinématographiques peuvent être utilisés comme outils pédagogiques et servir de base à la réflexion sur le leadership. Enfin, plusieurs auteurs dont Corrigan (1999), Mockler (2002), Meiseck (2002), Oswick, Keenoy et Grant, (2001) et Whitney et Packer (2000) se sont penchés sur les pratiques théâtrales et conviennent de leur utilité pour illustrer les enjeux liés à la communication, au travail d'équipe et au leadership. Les emprunts au monde artistique sont de l'ordre des « pratiques », mais aussi de la « forme » et de « l'esprit artistique ». L'utilisation des métaphores artistiques s'inscrit dans ce courant.

La métaphore artistique apparaît comme un véhicule de choix pour jeter un nouveau regard sur le monde de la gestion et des organisations. Si le phénomène est loin d'être récent (pensons simplement à l'analyse dramaturgique de Goffman (1959) ou aux notions « d'acteur » et de « jeu » utilisées par Crozier (1977)), il prend de l'ampleur. En

effet, de nouvelles métaphores artistiques ont fait leur apparition dans la littérature managériale, comme par exemple « Jamming » (John Kao, 1997), « le théâtre organisationnel » (Pine & Gilmore, 1999), le « Leadership Jazz » (Max De Pree, 1992) et la « Peinture à numéros » (Pitcher, 1994; Sulymko, 1999). Aujourd'hui, la métaphore du jazz connaît un intérêt particulièrement important auprès des théoriciens. La revue académique *Organization Science* lui a même consacré une édition spéciale (*Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory*, vol. 9 n° 5, 1998).

Parmi les métaphores que les arts ont inspirées au monde des affaires, celle du chef d'orchestre est certainement celle qui a eu le plus d'écho auprès des dirigeants d'entreprise. C'est donc au chef d'orchestre que nous consacrerons le reste de cette communication.

Le chef d'orchestre : une image de direction pour les organisations

Le chef d'orchestre est une figure fascinante, qui alimente l'imaginaire collectif depuis le 18^e siècle. Conductor, Dirigeant, Maestro, Kapellmeister, Chef d'orchestre. S'ils désignent la même profession, ces dénominations y apportent tous une nuance singulière, comme le démontre Bernard (1989) :

« On parle de Kapellmeister en Allemagne, en remontant le cours du temps où la musique se faisait au temple. C'est un beau nom, plein de dignité. Autrefois toujours compositeur ainsi qu'organisateur, animateur, le Kapellmeister se doit d'être sage et de bien connaître son métier. Son discours est souvent philosophique et même métaphysique. En Italie, c'est du Maestro qu'il s'agit, et aussitôt s'éveillent des images d'opéras. Le maestro est le complice de la diva, plus que le directeur de l'orchestre. Son œil suit et caresse la mélodie. Il a tourné le dos aux musiciens pendant des siècles, les entraînant dans le sillage d'Orphée. En France, on a inventé le terme chef d'orchestre. Un chef, c'est celui qui commande, connotation militaire, l'aboyeur de service. L'ordre est de rigueur. (...) le bâton de commandement. L'Angleterre appelle un conductor celui qui conduit, qui mène le troupeau, gentiment, avec respect et entêtement. Ce terme donne confiance et convient bien au tempérament britannique. Il définit cette fonction qui est effectivement de conduire l'orchestre vers les prairies enchantées de la musique. » (Bernard, 1989:5-6)

Le chef est au cœur de la logique artistique mais en même temps, son statut lui confère une responsabilité de direction : le chef d'orchestre est aussi une figure de dirigeant. Le chef d'orchestre, par la métaphore qu'il institue dans le champ organisationnel représente donc un point d'intérêt pour surmonter la dichotomie art-gestion. Combien de fois avons-nous entendu l'expression « homme-orchestre » ou encore une référence à la nécessité « d'orchestrer » les choses ? Cette expression familière a pénétré l'imaginaire populaire mais aussi celui des organisations. L'analogie entre le dirigeant et le chef d'orchestre a été employée par plusieurs académiciens, dont Smith (1998), Bennis et Nanus (1985), Kirkpatrick (1975) et Sayles (1964). Drucker (1957), un auteur prolifique en management, perçoit même l'orchestre comme le prototype de l'organisation moderne, où le chef d'orchestre est le dirigeant.

À tort ou à raison, le chef d'orchestre porte l'image mythique d'un leader au pouvoir autocratique : « *Every dictator aspires to be a conductor.* » Ce dicton rapporté par

Benjamin Zander dans Seifert et Economy (2001) reflète bien la représentation des chefs qui prévaut encore aujourd'hui : pouvoir, autorité, contrôle, charisme. Les auteurs vont même jusqu'à affirmer que les chefs d'orchestre sont le dernier bastion du totalitarisme dans le monde!

« Dans chef d'orchestre, il y a chef, c'est-à-dire Duce, Führer, Caudillo ou autres fâcheux personnages. » Si elle semble quelque peu excessive, cette position exprimée par Golbeck (1952:103) reflète bien le malentendu qui persiste à propos de la profession : en magnifiant certains aspects aux dépens des autres, le mythe a eu une incidence sur les représentations sociales et politiques qui découlent du chef d'orchestre. Selon Stéphane Denève, le mythe entretient l'idée qui fait du chef d'orchestre « un authentique patron style XIX^e siècle, omnipotent, aussi arrogant que distant » (cité dans Parienté, 2004:702). Transposé dans le milieu organisationnel, le mythe du chef d'orchestre rime donc avec autorité, contrôle, pouvoir et charisme. Selon Johnson (1986:62), ces éléments font du chef d'orchestre une métaphore fort attrayante pour les dirigeants : « *What executive in the concert audience has not envied the man on the podium controlling his "company" of prima donnas with such grace and firmness?* ». Emmanuel Krivine dresse le même constat :

« Dans notre monde occidental démocratique, pouvoir diriger à la baguette des employés ou des administrés a quelque chose d'un fantasme inavoué pour un patron de l'industrie ou un responsable politique. Or, le chef d'orchestre, lui, aurait le droit et le devoir de cultiver cette autorité absolue, dictatoriale; c'est même devenu un lieu commun. » (Cité dans Parienté, 2004:663)

Les écoles en gestion et l'exercice du leadership

Depuis les années 1950, les écoles de gestion ont proposé des modèles de direction qualifiés d'humains ou d'humanistes. Les termes qui voulaient qualifier des façons plus acceptables d'exercer l'autorité prêtent cependant à confusion. La tyrannie, la perversion et la monstruosité sont aussi des phénomènes très humains. De même, une direction autocratique peut relever d'une approche tout à fait humaniste dans certaines circonstances.

On ne doute pas que dans les entreprises artistiques, comme dans les autres secteurs de l'activité économique, les rapports d'autorité aient changé. Les gens sont plus instruits et mieux informés et l'exercice de l'autorité n'est plus le même, ni dans la famille, ni à l'école, ni dans les organisations sociales ou la vie politique.

S'il y a un domaine par contre où l'exercice de l'autorité a gardé toute sa signification, c'est bien celui de la performance artistique. Il s'agit de l'autorité du produit, des exigences techniques des rôles ou des partitions à exécuter et des attentes du public exerçant une autorité presque tyrannique. L'interprète doit être capable de jouer les notes et l'acteur être capable de «dire les lignes».

Le chef d'orchestre ou le metteur en scène doivent être capables d'amener un groupe d'artistes à donner des performances non seulement nouvelles, mais toujours meilleures. Si une grande part de la motivation vers l'excellence est intrinsèque, il ne faut pas sous-estimer la part extrinsèque de cette motivation. Être jugé par ses pairs,

être jugé par les grands artistes à qui est confiée la réalisation de grands événements, être jugé par les critiques de la presse spécialisée et par le public qui paye comptant beaucoup dans la motivation, même des plus grands et de ceux qui sont les plus exigeants envers eux-mêmes. La motivation extrinsèque est souvent si bien intégrée qu'on la croit intrinsèque.

Il n'est pas exclu qu'une des raisons de la grande fascination exercée par les grandes performances artistiques repose sur le fait qu'on s'astreint à l'autorité de l'œuvre, à l'autorité tyrannique de la recherche de la perfection. C'est un des rares domaines aujourd'hui où les gens acceptent cette autorité et même la recherchent, acceptant de travailler avec ces gens exceptionnels et très exigeants, qui font d'une certaine recherche de perfection le sens de leur vie. Cela permet de vivre, par procuration, des expériences uniques dans la quête de l'absolu.

Le chef d'orchestre est non seulement l'incarnation d'un pouvoir absolu mais il est la « star », le point focal de toute l'organisation, celui par qui tout est possible. Voilà ce qu'en dit Liébert :

« (...) Dans ce qu'il a d'anachronique, le geste du chef éveille sans doute d'inexprimables nostalgies : incarnant le commandement sous sa forme la plus nue et la plus franche, il est immédiatement suivi d'effet, alors que tout dans nos sociétés « médiatisées » tend à séparer les actes de leurs conséquences et à voiler ou diluer la relation directe d'autorité. C'est également que le chef d'orchestre ne demeure pas seulement l'interprète privilégié du compositeur, mais aussi celui du public : seul capable, sur son estrade de ce dont rêve, perdu dans l'assistance, l'amateur contraint au silence et à l'immobilité : exprimer et susciter toutes les nuances des passions auxquelles la musique continue d'offrir le moyen le plus complet de jouir d'elles-mêmes. » (Liébert, 1988: CXVII)

Par contre, la structure de commandement, l'autoritarisme et le contrôle que le chef d'orchestre représente sont de plus en plus décriées, à commencer par le milieu orchestral lui-même. Ainsi, dans les orchestres, on essaie tant bien que mal de se départir de ces chefs qui correspondent aux clichés du chef omniscient, autocrate, paternaliste, mégalomane ou narcissique. L'exemple du renvoi de Lorin Maazel, en 1990, à Berlin, reflète bien cette tendance. Parienté (2004) note qu'il « fut éliminé non pas par manque de talent, mais plutôt à cause de sa réputation d'autoritarisme, de son attitude impériale, de son côté *show-bizz*. Il en est de même du non-renouvellement du contrat de Kurt Mazur au New York Philharmonic. Plus près de nous, en 2002, l'affaire Dutoit soulève un tollé médiatique sans pareil : on reproche au chef d'orchestre ses exigences de Maestro et sa fermeté envers les musiciens. Les musiciens l'accusent également de procéder à un harcèlement psychologique auprès des instrumentistes (voir également à ce sujet Bombardier 2002; Elkouri, 2002 et Parienté, 2004).

Dans ce contexte, de nombreux auteurs mettent en doute la pertinence de la métaphore du chef d'orchestre comme dirigeant. Walzer et Salcher (2003:67) prônent son remplacement par la métaphore du jazz, d'apparence plus souple, ouverte et démocratique: « *Classical music is a metaphor for classical management. Strict hierarchies, rules, limits. Jazz on the other hand with its elements of jamming, improvisation and changing leadership, with its need to understand and bring cultural*

differences offers a wide range of possibilities to create innovation from limits. » Seifert et Economy (2001), ainsi que Magnan (2002) vont jusqu'à vanter les mérites d'Orpheus, un orchestre sans chef! À leurs yeux, cet orchestre constitue un modèle de leadership démocratique, où les musiciens jouent tour à tour le rôle de leader. Cette solution, pour le moins radicale, ne fait pourtant pas l'unanimité. Plutôt que de remettre en question la présence du chef, certains auteurs plaident pour une révision du mythe qui l'entoure. C'est ce dont nous discuterons dans la prochaine section.

Décalage entre le mythe et la réalité

Selon Taavo Virkhaus (1997), lui-même chef d'orchestre, la mystification de la profession simplifie et donne une fausse impression de la réalité des chefs d'orchestre : « *Myth-making is a primal attempt to grasp painfully complex realities by symbolizing and simplifying them. Yet, in simplifying the real world, myths distort and even lie.* » Dans un texte éditorial publié par le *Symphony Orchestra Institute*, le chef d'orchestre déplore les stéréotypes qui perdurent à propos des chefs d'orchestre. Cela dit, bien peu d'efforts ont été déployés dans la littérature pour remettre en question ces stéréotypes. Trois textes récents font pourtant exception à la règle : ceux de Mintzberg (1998), de Beckwith (2003) et de Hunt, Stelluto et Hooijberg *et al.* (2004).

Mintzberg (1998) explique que si le mythe du chef d'orchestre a ainsi été entretenu dans le milieu organisationnel, c'est qu'il conforte les dirigeants dans leur position de chef. Selon l'auteur, le mythe capture l'essence même de la notion de « contrôle », une notion fort valorisée dans les fondements du management classique. Mais l'auteur questionne cette façon de faire et fait valoir que ce n'est peut-être plus la bonne façon de concevoir le métier de dirigeant. Reprenant la méthode d'observation qui lui a valu tant de succès pour décrire les tâches et les rôles du manager, Mintzberg (1998) a passé une journée en compagnie de Bramwell Tovey, chef d'orchestre et directeur artistique de l'Orchestre symphonique de Winnipeg. Il en conclut que l'habileté du chef d'orchestre à gérer des « professionnels » (les musiciens) peut servir d'exemple et inspirer les managers :

« Get past the myth of the conductor in complete control and you may learn from this example what a good deal of today's managing is all about. Not obedience and harmony but nuances and constraints. » (Mintzberg, 1998:147)

Beckwith (2003) s'oppose lui aussi à l'image autoritaire que dégage souvent la métaphore du chef d'orchestre :

« The image of a conductor as a baton-brandishing autocrat fits in with Adorno's rather outdated metaphor of the orchestra as a microcosm of society with the conductor as dictator, but belies the considerable leadership and decision making skills involved in modern conducting. » (Beckwith, 2003:208).

Beckwith ajoute :

« As macro manager, a conductor has to be aware of where the orchestra and the selected piece sit within the span of all musics (...). He must be aware of his position in the marketplace, one might say- aware of trends and changes in society and his own sector. As micro manager, whatever

his own musical discipline, he has to have a sound understanding of every section of the orchestra and the issues that each of them will face with a given piece in order to be able to steer them through the performance. The conductor must be an expert, but he is also an expert among experts: every member of the orchestra will be a highly skilled and specialized musician in their own right. So of course all this requires considerable people management and communications skills. A conductor is less a manager of an old-fashioned workforce than a chairman of a board: a board of some 80 directors! » (Beckwith, 2003:208-209).

Enfin, Hunt, Stelluto et Hooijberg (2004), qualifient les informations qui sont véhiculées à propos des chefs d'orchestre de « folkloriques ». Selon eux, cette image traditionnelle du chef d'orchestre porte ombrage à la réelle complexité de son travail. Tout comme Mintzberg (1998), ils font valoir la valeur et la complexité du travail des chefs d'orchestre :

« In our view, professional orchestra conductors need to combine a sophisticated set of behaviors and abilities to lead successfully while maintaining a similar role with the general community (i.e, patrons, Boards of Directors, supporters, audience members, and the public). This set of behaviors and abilities, for us, is a mysterious mix of the roles of expert musician, psychologist, teacher, autocrat, colleague, politician, and charismatic leader. Those conductors that meet the challenges of this multifaced environment can offer a considerable wealth of insight from their example and through the study of their behaviors and characteristics. » (Hunt, Stelluto et Hooijberg, 2004:147-148).

Ces textes témoignent tout au moins du début d'une réflexion critique relative au chef d'orchestre et aux représentations sociales, politiques et organisationnelles qu'on en tire. Les auteurs laissent croire que l'image mythique du chef d'orchestre et la métaphore qui en découle ne sont plus valides aujourd'hui. Du moins, nous pouvons nous demander si l'image du chef omniscient, omnipotent, tyrannique soit la seule qui ait cours aujourd'hui. Ils ouvrent ainsi la voie à de nouvelles questions sur le travail des chefs d'orchestre, sur leur style de leadership et de direction. Devant l'ambiguïté que laisse planer la métaphore, nous pouvons nous demander ce que font vraiment les chefs aujourd'hui. Voilà une constatation qui servira d'assise au développement de notre problématique de recherche. L'intérêt mitigé que suscite l'analogie entre le chef d'orchestre et le dirigeant soulève des questions sur le rôle véritable du chef d'orchestre.

Proposition de recherche

Nous avons d'ores et déjà constaté que c'est par son rôle de dirigeant que le chef d'orchestre exerce un attrait pour le monde organisationnel. Mais le mythe entourant la profession a eu une grande emprise sur le chef d'orchestre et l'idée qu'on se fait de ses pratiques de leadership. Les notions de contrôle, d'autorité, de centralité de la direction ont surpassé toutes les autres caractéristiques du chef d'orchestre. Pourtant, dans le milieu orchestral, une nouvelle génération de chefs prend place et fonde son succès sur la qualité des rapports avec les musiciens, la recherche d'un équilibre entre rigueur et souplesse, la communication et le travail d'équipe : tout pour démystifier l'image

autocratique du chef d'orchestre. Avec les Toscanini, Mahler, Monteverdi, Dutoit d'un côté et les Nézet-Séguin, Nierenberg, Maazel, Masur, Rattle, de l'autre, les chefs soulèvent donc une réflexion sur la direction et le leadership. Le mythe des chefs d'orchestre serait-il encore bien fondé ? À l'issue de la revue de littérature, nous demandons donc si la place qu'a prise le chef d'orchestre dans l'imaginaire collectif est bel et bien concordante avec ce qu'il est en réalité. Le mythe qui entoure le chef d'orchestre n'aurait-il pas introduit une conception dévoyée de la profession et, par conséquent, des images, représentations et métaphores qu'on en a extraites? Les analogies suscitées par le chef d'orchestre ont été tantôt adulées, tantôt critiquées ou bien carrément rejetées mais étonnement, dans le processus, personne ne s'est réellement penché sur ce que font les chefs d'orchestre. Qu'en pense les principaux intéressés ? Puisque la réalité existe indépendamment de l'image métaphorique, allons donc voir ce qu'il en est : qui sont les chefs ? En quoi consiste leur travail ?

L'originalité de notre démarche tient non seulement au fait de vouloir démystifier le travail du chef d'orchestre mais également de dépasser l'aspect purement heuristique de la métaphore pour réfléchir à sa correspondance et à sa signification pour le management. Notre but n'est pas d'expliquer ce qu'est un manager efficace à l'aide de l'exemple des chefs d'orchestre. Nous soutenons simplement qu'il est possible d'enrichir nos connaissances de la direction à partir des visions et des pratiques de direction des chefs d'orchestre. Nous souhaitons donc nous inscrire dans la lignée des travaux qui essaient de *comprendre* le travail du dirigeant plutôt que de normaliser ses tâches et ses rôles. Nous nous inspirerons également de la trame de fond qui a guidé le travail de Mintzberg (1973, 1975, 1998), soit la confrontation entre le discours et l'action, entre le mythe et la réalité du travail de dirigeant.

Notre problématique de recherche exprime également notre volonté de réfléchir aux liens qu'entretiennent les arts et la gestion. Le travail du chef d'orchestre nous permet de réunir les deux univers de manière créative. En nous questionnant sur les pratiques de leadership et de direction du chef d'orchestre, nous serons donc à même d'explorer comment les arts et la gestion peuvent profiter l'un de l'autre. Au-delà de la dualité, du conflit ou du compromis entre l'art et la gestion, nous souhaitons explorer les possibilités d'apprentissages entre les deux dimensions. Comme cette idée a été jusque-là peu étudiée, autant dans les visées théoriques que pratiques, elle constitue une motivation supplémentaire à notre projet de recherche.

Nous pouvons synthétiser la réflexion précédente en trois grandes propositions de recherche :

- Les pratiques tirées des arts peuvent contribuer à communiquer de nouvelles valeurs de gestion et de nouvelles connaissances sur les organisations.
- La réalité des chefs d'orchestre ne correspond pas au mythe. Elle dépasse la réduction métaphorique traditionnelle qui a été faite jusqu'à présent.
- Le travail du chef d'orchestre peut donner lieu à une nouvelle métaphore : une représentation amendée, enrichie, nuancée, de laquelle nous pouvons tirer des principes de direction inspirants, adaptés aux exigences contemporaines des organisations.

Nous sommes d'avis qu'une réflexion sur le chef d'orchestre et sur son rôle de dirigeant nous permettra de conduire une réflexion éclairée sur les questions et les propositions que nous avons soulevées. Nous pourrions ainsi répondre aux objectifs suivants :

explorer, approfondir et décrire le travail de chef d'orchestre;
confronter la métaphore traditionnelle à la réalité actuelle des chefs d'orchestre;
réfléchir à la valeur théorique de la représentation du dirigeant comme chef d'orchestre;
nous interroger sur la portée des métaphores dans les organisations;
tirer des leçons de leadership en nous appuyant sur des expériences concrètes et en portant un regard qui concilie l'art et la gestion.

Méthodologie

Dans son ouvrage *Profession : Leader*, Bennis (1991) fait un rapprochement intéressant entre l'art et le leadership dans son ouvrage :

« Le peintre français Braque a dit un jour : « *En art, la seule chose qui compte ne peut s'expliquer.* » On pourrait en dire autant du leadership. Mais, tout comme l'art, le leadership peut être mis en évidence (...) C'est pourquoi je ne m'intéresse pas aux théories sur les leaders, mais aux leaders eux-mêmes, tels qu'ils évoluent dans le monde réel et non replacés dans un décor artificiel. » (Bennis, 1991:14)

Nous adhérons à cette manière de concevoir le leadership et c'est dans cette optique que nous présenterons les dirigeants que nous avons rencontrés.

Comme Ferrarotti (1983), nous croyons que le savoir de celui qui témoigne de son expérience supplante celui du chercheur. Toute notre étude est teintée par ce « parti-pris délibéré ». Plutôt que d'invalider le savoir du praticien, nous le mettons au centre de notre propos : nous nous intéressons d'abord et avant tout à ce que les chefs d'orchestre peuvent nous apprendre parce que nous croyons que la gestion peut tirer profit des pratiques issues du domaine artistique et, plus largement, parce que nous croyons que la gestion s'apprend de ceux qui la font, de ceux qui la vivent.

L'approche qualitative sied donc très bien à notre recherche et aux objectifs que nous poursuivons. Nous tenons à rappeler que l'étendue de cette étude est essentiellement descriptive : nous ne cherchons pas à mesurer, objectiver ou opérationnaliser le travail des chefs d'orchestre. Nous cherchons plutôt à obtenir une meilleure compréhension de leur travail de dirigeant. Nous nous interrogeons sur leur conduite et sur le sens que leurs actions peuvent prendre pour les organisations. Dès lors, comme l'expliquent Poupard *et al.* (1998:9), notre analyse et notre réflexion sur la pratique ne se présentent pas selon une logique hypothético-déductive mais se construisent de façon davantage inductive. Elles sont une démarche de découverte et non une démarche de vérification ou de confirmation de la théorie.

Nous avons mené des entretiens semi-dirigés auprès de huit chefs d'orchestre. Ces entretiens nous permettront de réfléchir à plusieurs enjeux du leadership et de la direction de personnes. Faire le choix de l'entretien, indique Daunais (1984:251), « *c'est primordialement choisir d'entrer en contact direct et personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherches. C'est considérer qu'il est plus pertinent d'interpeller les individus eux-mêmes que d'observer leur conduite et leur rendement à certaines tâches ou d'obtenir une auto-évaluation à l'aide de divers questionnaires* ». Comme

Daunais, nous croyons que l'entretien privilégie le médium de la relation interpersonnelle. C'est pourquoi il nous a semblé être le mode de collecte de données le plus approprié pour notre recherche.

L'art de diriger ou diriger l'art

Les huit chefs d'orchestre que nous avons rencontrés ont tous un style de direction unique, teinté par leur personnalité, par leur subjectivité. Même s'ils jouent tous la même « partition », ils « interprètent » tous la direction avec une « sonorité » qui leur est propre. Mais chacun d'eux nous a livré un message empreint de passion, duquel nous pouvons tirer des apprentissages, des « clés » inspirantes pour la gestion.

Nous pouvons d'ores et déjà en retenir les principes directeurs / des éléments révélateurs pour la direction et du leadership. Éléments révélateurs parce qu'ils permettent de revenir à l'essence même de la direction : une direction incarnée dans le bon sens....

Les tendances observées en direction et leadership dans la société ont aussi atteint le monde des orchestres symphoniques. Les «chefs» doivent se faire plus souples et moins autocratiques. Le mythe du héros ou du surhomme a du plomb dans l'aile.

Le travail du chef reste cependant unique par son côté de création et d'interprétation. Plus encore que les gestionnaires des autres secteurs de l'activité humaine, le chef d'orchestre colore sa direction de sa «personnalité» d'artiste et de dirigeant. Il dirige vraiment comme il est.

Si, de façon générale, les gestionnaires ont l'impression de porter leur organisation (les mots gestion et gestation ont la même racine étymologique), les chefs d'orchestre ont la sensation de porter une œuvre en concert, d'être au service de la musique d'un compositeur, surtout s'il s'agit d'une création ou de l'œuvre contemporaine d'un auteur vivant. Ils se sentent responsables.

Comme partout où il y a direction et leadership, les chefs d'orchestre ont le talent de leur travail. Ils reconnaissent travailler beaucoup parce qu'ils sont passionnés par la musique, leur art, la direction et le désir de bien performer. La satisfaction qu'ils retirent de cet investissement est très grande.

Bibliographie

- Battaglia, V, B. Moguel et A. Pellicari (1991) «L'administrateur, vecteur d'intégration de l'irrationnel dans la gestion de l'entreprise culturelle », dans *Actes de la première conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC)*, Montréal, p. 321 à 335.
- Beckwith, A. (2003) « Improving Business performance – the potential of arts in training », *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, n° 5, p. 207-209.
- Bennis, W. (1991) *Profession Leader*, InterÉditions, Paris.
- Bennis, W. et B. Nanus (1985) *Diriger*, InterÉditions, Paris, 197 pages.
- Bernard, E. (1989) *Le chef d'orchestre*, Éditions La Découverte, Paris.
- Bombardier, D., « L'ère de la gentillesse », *Le Devoir*, 20 avril 2002, p. B11.

- Cardinal J. et L. Lapierre. « Oser penser l'impensable », *La Presse*, La Presse Affaires, 9 mai 2005, p. 6
- Chiapello, E. (1998) *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artistique*, Métailié, Paris.
- Chiapello, E. (1991) « Conflits de rationalité entre le monde de la gestion et le monde des arts » dans *Actes de la 1^{re} conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC)*, Montréal, p. 335-348.
- Colbert, F. (1994) *Le marketing des arts et de la culture*, Première Édition, Gaëtan Morin Editeur, Longueuil.
- Corrigan, P. (1999) *Shakespeare on management*, Kogan Page, London.
- Daunais, J.-P. (1984) « L'entretien non directif », *Recherche sociale*, chapitre 11, Presses de l'Université du Québec, p. 247-275.
- De Pree, M. (1992) *Leadership Jazz*, Doubleday, New York.
- Drucker, P. (1957) *La pratique de la direction des entreprises*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Elkouri, R. « C'est un grand, et sans lui, Montréal est déjà un peu plus petit », *La Presse*, 12 avril 2002, p. E1.
- Evrard, Y. (1991) « Culture et marketing : incompatibilité ou réconciliation? », *Actes de la 1^{re} conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC)*, Montréal.
- Evrard, Y. et F. Colbert. (2000) « Arts Management : A new discipline entering the millennium? ». *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, n° 2, p. 4-13.
- Ferrarotti, F. (1983) *Histoire et histoires de vie : la méthode biographique dans les sciences sociales*, Librairie des méridiens, Paris.
- Fitzgibbon, M. et A. Kelly. (1997) *From maestro to manager, Critical issues in arts and culture management*, Fitzgibbon, M. et A. Kelly eds, Oak Tree Press, Dublin.
- Golbeck, F. (1952) *Le parfait chef d'orchestre. Un essai sur l'art de diriger*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Hatch, M. J. (1998) « Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century », *Organization Science*, vol. 9, n° 5, septembre/octobre.
- Harrison, K. et H. Akine. (2000) « Lessons in leadership from the arts and literature: a liberal arts approach to management education through fifth discipline learning », *Journal of Management Education*, vol. 24, n° 3, p. 391-413.
- Hunt, J.G., G.E. Stelluto et R. Hooijberg. (2004) « Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity », *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, n° 1, p.145-162.
- Jensen, H.S. et C. Mehlsen. (2003) « Art Meta 4 – The role of art metaphors in organizational settings », *European Academy of Management*, Third Annual Conference on managing through variety: the European style?, Milan, Italie.
- Jodoin, J. et L. Lapierre. (2002) « Marc David et l'Orchestre de la Montérégie », *Centre de cas HEC Montréal*, n° 9 40 2003 024.
- Jodoin, J. et L. Lapierre. (2005) « Jacques Lacombe, chef d'orchestre », *Centre de cas HEC Montréal*, n° 9 40 2005 014.
- Johnson, M.R. (1986) « Getting the best of both worlds from music and business », *International Management*, Londres, Vol. 41, n° 10, p.62-65.
- Kao J., (1997) « The art and discipline of business creativity », *Strategy and Leadership*, Vol. 25m, n° 4, juillet-août, p.6-12.
- Kirkpatrick, D. (1975) « The orchestra conductor and the manager », *Training and Development Journal*, p. 24-28.
- Lapierre L. (1978) « La gestion des arts et l'art de la gestion ». *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 3, n° 2, avril, p. 16-25.
- Lapierre L. (1985) « Mise en scène et Gestion », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 10, n° 3, p. 28, septembre.
- Lapierre L. (1988) « L'esprit d'entreprise après cinquante ans : le cas de l'O.S.M. », *Gestion, Revue internationale de gestion*, Vol. 13, n° 3, septembre, p. 98 – 105.
- Lapierre L. (1991) « Case Histories as Research Method and Leadership Developpers », in *Managing Change with Cases Simulations, Games and Other Interactive Methods*, KLEIN, H.E. (ed.), Boston, p. 3-12.

- Lapierre, L. (1992) *Imaginaire et leadership*, tome 1, Éditions Québec-Amérique,
- Lapierre L. (2002) «Leadership and Arts Management», *International Journal of Arts Management*, Vol. 3, n° 3, p. 4-12.
- Lapierre L., « Un leader change le monde », *La Presse*, 5 avril 2002
- Liébert, G. (1988) *L'art du chef d'orchestre*, Hachette/Pluriel, Paris.
- Magnan, F. (2002) « États-Unis : L'orchestre cogéré, un modèle de management ? », *Les Échos*, n° 18741, 17 septembre, p. 45.
- Meisiek, S. (2002) « Situation drama in change management: types and effects of a new managerial tool », *International Journal of Arts Management*, Vol. 4, n°3, p. 48-55.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.
- Mintzberg, H. (1975) «The manager's job: folklore and fact», *Harvard Business Review*, Vol. 53, n° 4.
- Mintzberg, H. (1998) « Covert leadership: notes on managing professionals », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 140 -147.
- Mockler, R.J. (2002) « Using the arts to acquire and enhance management skills », *Journal of Management Education*, Vol. 26, n° 5, p. 574-585.
- Monthoux, P. G. (1979/1980) « The novel approach to management », *Journal of General Management*, Vol. 5, n° 2, p. 42-53.
- Ouellette, P-F. et L. Lapierre. (1996) « Les conseils d'administration d'organismes artistiques : le point de vue des chercheurs et celui du dirigeant », dans *Actes de la troisième conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC)*, City University, Londres, p. 227-236, publié in KELLY A. (éd.) *Arts Administration*, Oaktree Press and the Graduate School of Business at the University College of Dublin.
- Oswick, C.,T. Keenoy, et D. Grant (2001) «Editorial: Dramatizing and organizing: Acting and being», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, n° 3; p. 218-224.
- Pariété, R. (2004) *La symphonie des chefs*, Éditions de La Martinière, France.
- Pitcher, P. (1994) *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations, Rêves, réalités et illusions du leadership*, Montréal, Québec/Amérique.
- Pine, J. et J.H. Gilmore. (1999) *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Poupart et al. (1998) *La recherche qualitative. Diversité des champs et des pratiques au Québec*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.
- Sayles, L. (1964) *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations*, McGraw-Hill.
- Scheff, J. et P. Kotler. (1996) « Crisis in the arts: the marketing response », *California Management Review*, Vol 39, n° 1.
- Seifter, H. et P. Economy. (2001) *Leadership Ensemble*, Times Books, NY.
- Smith, K. (1998) « Music as metaphor », *Symphony Magazine*, Vol. 49, n° 2, p 44-45.
- Sulymko, T. (1999) « Business is the best art » dans *Actes de la cinquième conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC)*, Helsinki, p. 151-158.
- Sumpf, D. (2002) « Changing the perception of managers with art », *European Academy of Management, Second Annual Conference on innovative research in management*, Stockholm.
- Turbide, J. et K. Hoskin. (1997) « Management Accounting Systems In Non-Profit Performing Arts Organizations: Observations From a Dynamic of Power Relationships » dans *Actes de la quatrième conférence internationale sur le management des arts et de la culture (AIMAC)*, San Fransisco.
- VanGundy, A.B. et L. Naiman. (2003) *Orchestrating collaboration at work*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Virkhaus, T. (1997) «Myths and magic: a word from a conductor», *Harmony*, n° 4, Symphony Orchestra Institute, Evanston, p. 85-89.
- Whitney, J.O. et T. Packer. (2000) *Power Plays, Shakespeare lessons in leadership and management*, Simon and Schuster, New York.
- Zander, B. et R.S. Zander. (2000) *The art of possibility*, Harvard Business School Press, Boston.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment faire travailler ensemble des musiciens pour produire une œuvre ?
Le métier de chef d'orchestre

- Partie IV -

- **Cinq vidéos de l'Uodc en lien avec cette thématique**..... pp. 89-94
 - Le métier, moteur du développement de l'entreprise. Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï
Rémi James, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°188, novembre 2015
 - Le travail réel du manager. Activités, relations aux équipes, reporting
François Hubault, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°180, juin 2015
 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre. De la vie dans le travail !
Ariane Mnouchkine, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°178, février 2015
 - Diriger une entreprise autrement. La performance par les valeurs
Florence Poivey, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°171, mars 2014
 - Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes. Intelligence collective, réseaux, coopération
Jean-Michel Cornu, *Site web Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°170, novembre 2014

Le métier moteur du développement de l'entreprise Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï

Rémi James

Compagnon menuisier et ébéniste, directeur de la PME James



Qu'est-ce qui relie le plus grand festival de rock méconnu, une entreprise d'excellence mondiale en ébénisterie et un minuscule village du Bocage normand ? **Un compagnon : Rémi James.**

« Le métier ? Il faut relier la main et la matière. **Développer une entreprise, c'est permettre aux hommes de métier de s'exprimer pour répondre aux besoins d'un client, d'un marché, d'une demande.** Développer une entreprise, c'est répondre à une attente sociale ».

Rémi James parle ainsi du métier, de l'entreprise, du développement à Saint-Laurent-de-Cuves (400 habitants) dans le bocage normand où est née son entreprise. L'entreprise (170 salariés aujourd'hui) est toujours implantée dans son village, mais vient d'installer un centre de production à Istanbul...

Les Séquences :

1. Menuisier, ébéniste, chef d'entreprise : compagnon « pour la vie (02:01)
2. Né dans les copeaux... : de l'apprentissage chez les Compagnons à la reprise de l'entreprise familiale (06:20)
3. Des armoires normandes et des cercueils au design contemporain (05:29)
4. Le développement et la concurrence internationale : la question de la compétitivité (07:26)
5. Ce que produit une réflexion stratégique dans une PME : transformer l'activité à partir du métier (07:16)
6. Le développement en France et à l'international : de Saint-Laurent-de-Cuves à Istanbul et Dubaï (05:16)
7. Le devoir du compagnon : faire avancer la science du métier, se passionner pour la R&D (05:42)
8. Être compagnon aujourd'hui : l'engagement, le partage de valeurs, la transmission du métier (rebond 1) (05:34)
9. En quoi une entreprise dirigée par un compagnon serait-elle différente d'une autre ? (03:19)
10. Qu'est-ce que le « métier » ? (01:55)
11. Le voyage, le « Tour de France » : une dimension essentielle de l'apprentissage (02:58)
12. Comment on devient dirigeant d'entreprise ? (01:55)
13. Le travail d'un dirigeant de PME au quotidien (07:20)
14. Pourquoi il faut valoriser l'alternance et les métiers à l'école (rebond 7) (05:08)
15. Mondialisation, délocalisation, développement : le cas de conscience de l'entrepreneur compagnon (04:37)
16. Une erreur de recrutement qui a coûté cher (02:28)
17. Le compagnonnage : une proposition de voyage, du CAP au master (rebond 10) (03:32)
18. Comment voyez-vous l'avenir de votre PME (03:08)

Les Mots-clefs :

Métier, PME, Dirigeant

© Pratiques & Stratégies - novembre 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.

Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le travail réel du manager

Activités, relations aux équipes, reporting

François Hubault

Maître de conférences en ergonomie à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne



Qu'est devenu le travail des managers ? Pour beaucoup, c'est devenu passer une part importante de son temps à rendre compte. De quoi ? De l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. Rendre compte du travail fait était autrefois demandé une fois par an, voire tous les 6 mois.

Et puis les exigences sont devenues mensuelles, avant que la semaine ne devienne une référence courante. Dans la grande distribution, cela peut être l'heure pour certains chefs de rayon. Du contremaître dans l'automobile au responsable de laboratoire dans une université, **le temps consacré au reporting est devenu vertigineux.**

Rendre compte, et puis contrôler...

Les Séquences :

- 1. Le reporting : une volonté de tout savoir d'un réel qui échappe (05:29)
- 2. Entre contrôle et autonomie, le tout savoir ou le bien comprendre : la bonne distance managériale (04:43)
- 3. Il faut penser le management comme un travail pour manager le travail (02:09)
- 4. Trois impératifs qui devraient structurer le travail du manager (03:20)
- 5. Premier impératif en management : laisser la personne à distance, « attraper » l'activité (04:55)
- 6. Deuxième impératif en management : prescrire correctement ce que l'on attend du travail des personnes (03:10)
- 7. Troisième impératif en management : compenser sa propre absence et sa distance (04:40)
- 8. Un enjeu du management : s'inscrire dans l'expérience d'une équipe au travail (06:36)
- 9. Le management est un travail, la gestion n'est qu'un instrument (03:22)
- 10. Manager ou dirigeant ? Une distinction du point de vue des fonctions, qui ne peut plus tenir du point de vue des contenus (04:28)
- 11. Pour agir sur le développement dans le service : dépasser la distinction classique entre le stratégique et l'opérationnel (04:43)
- 12. Pour un reporting pertinent, la vraie question : au-dessus, qu'est-ce qu'ils ont envie de savoir ? (07:42)
- 13. Entre ce qui monte et ce qui descend : la solitude du manager de proximité issu de la base (05:46)
- 14. La difficulté du manager : agréger le « réel » du travail et celui de la description gestionnaire (03:34)
- 15. La coopération : le maître-mot qui manque au management (03:37)
- 16. Manager est-ce risquer la confiance ? La confiance comme ressource immatérielle (04:13)
- 17. Le management joue sa place dans le deuil de sa tentation de toute puissance (04:27)
- 18. Fonction RH et création de valeur : un acronyme qui parle schtroumpf, un rendez-vous raté... (06:35)
- 19. Une fonction RH qui ne tient pas son rôle : déconnectée de l'activité, laissant démunis les managers (04:01)

Les Mots-clefs :

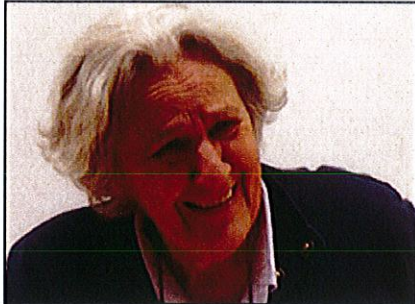
Management, communication travail, encadrement

© Pratiques & Stratégies - juin 2015

Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

Ariane Mnouchkine

Metteure en scène de Théâtre, animatrice du Théâtre du Soleil



« Pour maintenir ensemble des peuples, il te faut faire des œuvres. » La Bhagavad Gita.

L'histoire dans laquelle Ariane Mnouchkine inscrit son travail est millénaire. Depuis un demi-siècle, avec sa troupe du Soleil, elle crée des œuvres de théâtre prodigieuses.

Comment faire travailler au mieux des personnes pour produire ensemble une œuvre commune pourrait être le travail de beaucoup d'entre nous. Comment travaille Ariane Mnouchkine pour que des personnes venant du monde entier, régulièrement renouvelées, créent ces merveilles...

Les Séquences :

1. Ariane Mnouchkine à l'UODC : pour tenir ensemble il nous faut faire des œuvres (04:09)
2. Le Théâtre du Soleil : un modèle social fondé sur la qualité du travail ? (03:54)
3. La naissance du Soleil : pas question de travailler dans le déplaisir, dans un sérieux morne, dans une avarice de sentiment (04:42)
4. Une fabrique au quotidien : 80 personnes de 19 à 75 ans, 24 nationalités, 20 langues (04:32)
5. Une règle absolue : ne pas infecter le lieu du travail avec les conflits de personnes. Sortir sur la pelouse ! (04:30)
6. Les guerres civiles du quotidien, dans l'entreprise, comme dans l'espace public (05:09)
7. Trouver l'efficacité, c'est moins de fatigue. L'efficacité sans moelleux, c'est douloureux (05:08)
8. Il y a toujours quelque chose qui se déglingue à un moment donné... (05:43)
9. La condition du merveilleux, c'est le concret (04:34)
10. Fabriquer de l'énergie et de l'implication : c'est rentable ! (02:03)
11. Dans l'entreprise comme dans la cité, c'est la beauté qui sauvera le monde. Le problème c'est de l'avoir oublié... (02:32)
12. Le métier, ce n'est pas seulement de jouer, c'est de tout faire pour que l'œuvre soit (04:56)
13. Le mot le plus précieux pour Ariane Mnouchkine au cours de ses 51 ans d'aventures ? (0:00:31)
14. Des centaines de demandes de stage au Soleil : qu'est-ce qui fait dire oui ? (01:51)
15. Comment le Soleil se débrouille de la « gestion des âges » ? (03:45)
16. Du théâtre à l'entreprise : à quel moment produit-on une œuvre ? (04:50)
17. Reconnaître quand c'est là : l'improvisation travaillée plutôt que la maîtrise (04:40)
18. Quand est-ce que c'est du théâtre ? La métaphore de la vie, la chair de poule... (03:36)
19. Accepter le leadership de quelqu'un qui ne sait pas tout : rires et désaccords (04:14)
20. Le management d'un collectif de travail : des fauves, des précautions, de l'œuvre (06:18)
21. Transférer son entreprise pour sauvegarder son dynamisme. Le Soleil après Ariane... (03:26)
22. Contre la routine, remettre l'œuvre dans la vie (05:12)

Les Mots-clefs :

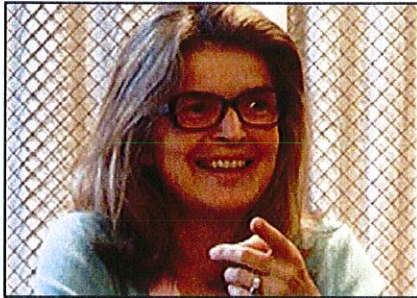
Collectif travail, organisation travail, théâtre

© Pratiques & Stratégies - avril 2015

Diriger une entreprise autrement La performance par les valeurs

Florence Poivey

Présidente d'Union Plastic, Présidente de la Fédération de la Plasturgie, Membre du CE du MEDEF



Concilier qualité du travail, qualité de la vie au travail et développement économique ? C'est le pari de **Florence Poivey** dans l'entreprise qu'elle dirige.

Union Plastic est une PME de la plasturgie, installée à Saint-Didier-en-Velay, spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries de la santé.

11 personnes en 1988 quand Florence Poivey en prend la direction à 35 ans.

Autodidacte, elle en fait l'une des entreprises les plus performantes de son secteur : 200 personnes aujourd'hui, 45% du résultat net - jusqu'à 60% les meilleures années ! - consacré à la participation et à l'intéressement...

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Depuis 25 ans pas un seul objectif chiffré aux équipes (01:52)
- 1. Devenir cheffe d'entreprise : l'aventure humaine, un cadeau (02:28)
- 2. Oser l'Autre : le moteur d'une dirigeante (03:00)
- 3. « Moi qui ne savait rien... » : des convictions, pas de schéma (05:03)
- 4. Mettre l'entreprise au service des hommes : trois marqueurs (04:48)
- 5. L'autorité du dirigeant, le capital confiance, et l'équilibre des personnes dans l'entreprise (05:12)
- 6. Au-delà de la compétence... : Le diplôme de Joëlle, le Mont Blanc, le Kilimanjaro (07:56)
- 7. Comment rester dans la course pour une entreprise : les trois confiances (02:37)
- 8. Derrière le côté « Heidi » : la rigueur absolue, le professionnalisme des équipes (rebond 1) (01:22)
- 9. Les moyens : oser se donner les moyens d'agir dans l'entreprise (rebond 2) (03:59)
- 10. Le secret de la performance chez Union Plastic : la liberté des talents dans un projet collectif (rebond 3) (05:34)
- 11. Le savoir-être du dirigeant. Au fil du temps, bas les masques ! (rebond 4) (02:56)
- 12. Comment le dirigeant peut-il lâcher une partie de son pouvoir ? (rebond 5) (06:42)
- 13. Voir au delà du prisme des « compétences », de la mission (rebond 6) (rebond 3) (03:36)
- 14. Comment se prend une décision stratégique dans une PME comme Union Plastic ? (rebond 7) (04:25)

Les Mots-clefs :

Direction entreprise, dirigeant, management, plasturgie, CAS

Vidéo séquencée n°171
© Pratiques & Stratégies - décembre 2014

Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes Intelligence collective, réseaux, coopération

Jean-Michel Cornu

Consultant et expert européen des NTIC, directeur scientifique de la FING



Nous en avons tous l'expérience : pour travailler de manière collective et efficace, 12 personnes paraît un maximum !

Et pourtant... **Jean-Michel Cornu** nous révèle que **100, 1000 personnes et beaucoup plus peuvent travailler ensemble de manière très efficace, produire de nouvelles idées et innover.**

Dans le monde des nouvelles technologies et de la création de logiciels libres ? Oui, mais pas seulement : **des exemples très intéressants émergent autant dans les pays du Nord que dans les pays du Sud...**

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Choisir a posteriori ça veut dire quoi ? (01:34)
- 1. De l'intelligence collective à plus de 12, est-ce possible ? (02:26)
- 2. Première règle de l'intelligence collective : la règle des 1, 10, 100 (04:00)
- 3. Proactifs, réactifs, non-actifs : pour travailler à plus de 12, il faut être au moins 100 ! (04:17)
- 4. Travailler de 100 à 1000, 10.000 personnes ? Des étapes et de la méthode (03:11)
- 5. Deuxième règle de l'intelligence collective : ne pas choisir a priori (06:11)
- 6. Bonnes idées et fausses mauvaises idées : pourquoi il faut choisir a posteriori (04:17)
- 7. Troisième règle de l'intelligence collective : cartographier les idées (06:34)
- 8. Saint-Georges et le dragon : l'art oublié de la mémoire (03:33)
- 9. De la cartographie à la stratégie d'entreprise : mettre en œuvre l'intelligence collective (06:57)
- 10. Quelles ressources pour animer un processus d'intelligence collective ? (03:54)
- 11. Comment définir l'intelligence collective ? (rebond 1) (02:41)
- 12. Concrètement dans l'entreprise : comment mettre en œuvre l'intelligence collective ? (rebond 2) (01:45)
- 13. Qu'est-ce qui peut convaincre des responsables intelligents de s'engager sur la « voie de la bêtise » ? (rebond 3) (02:31)
- 14. Comment le numérique permet d'accélérer le processus d'intelligence collective ? (rebond 4) (03:18)
- 15. Quelles règles pour passer des bonnes idées aux décisions collectives ? (rebond 5) (04:46)
- 16. Après les idées et décisions collectives, comment passer à l'action ? (rebond 6) (03:15)
- 17. Pays du Sud : quels exemples de mise en œuvre du processus intelligence collective ? (rebond 7) (05:45)
- 18. Faut-il avoir des catégories préconçues avant d'animer un processus intelligence collective ? (rebond 8) (03:18)
- 19. Temps court et temps long dans l'entreprise : comment les concilier ? (rebond 9) (05:44)
- 20. Est-ce que ce sont les mêmes règles pour passer des bonnes solutions aux bonnes décisions ? (rebond 10) (03:13)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, intelligence, organisation travail, changement organisationnel, approche psychosociale, gestion connaissances, décision