

REGARDS CROISES SUR LE MANAGEMENT ET LA DIRECTION D'ORCHESTRE

Par Michel Barabel, Alexandre de Beaupuy, Olivier Meier, et Stanislas Renoult¹
Expansion Management Review, juin 2018

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. C'est pourquoi la métaphore du manager vu comme un chef d'orchestre revient fréquemment dans les ouvrages traitant du management.

I MANAGEMENT ET DIRECTION D'ORCHESTRE, UN PARALLELE TOUJOURS D'ACTUALITE

Le recours aux métaphores est relativement courant dans le domaine du management. Elles permettent notamment de mieux comprendre et d'explorer les organisations dans leur complexité en les associant à des modèles connus de la vie quotidienne (Morgan, 1997)². Celle du *manager vu comme un chef d'orchestre* est l'une des plus fréquentes. Utilisée à l'origine par des auteurs reconnus et emblématiques comme Chester Barnard (1938)³ ou Peter Drucker (1967)⁴ cette métaphore a été depuis régulièrement reprise dans des travaux plus récents (Atik, 1994⁵ ; Hafsi et Demers⁶, 1997 ; Shaw, 2004⁷) 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.

Encadré 1. Exemples de citations associant chef d'orchestre et manager

« Les meilleurs chefs d'orchestres 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 oeuvre, 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 2 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 ! »

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.

² G. Morgan, *Images of Organizations*, Sage Publications, 1997

³ C. Barnard, *The function of Executive*, Harvard University Press, 1938.

⁴ P. Drucker, *The effective Executive*, Harper and Row, 1967.

⁵ R. Shaw, "Harmonious management: Leadership and communication in an orchestra", *Development and Learning in Organizations*, Vol 18 n° 6, december 2004, p.10 - 12

⁶ T. Hafsi et C. Demers, *La capacité de changement des organisations*, Ed. Transcontinental, Montréal, 1997.

⁷ Y. Atik, The conductor and the orchestra, interactive aspects of the leadership process, *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol 15 n°1, february 1994, p.22-28.

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 du manager chef d'orchestre suscite aussi ses détracteurs, Henry Mintzberg (1994)⁸ 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 toujours nouvelles et souvent sans règles claires.

II COMPARAISON DES ECOLES DE DIRECTION D'ORCHESTRE EXISTANTES POUR ECLAIRER LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

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*, nous nous proposons d'analyser dans cet article chacune des écoles de direction, en tant que telle et en termes de management. Puis nous attacherons à développer l'actualité et la pertinence de la métaphore comme apport dans la formation et l'accompagnement du manager aujourd'hui.

⁸ H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.

Encadré 2. Le métier de chef d'orchestre : Point de vue de Stanislas Renoult (professeur à l'École Normale de Musique, Chef Associé à l'Orchestre de Massy)

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'oeuvre, 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 100m, 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 (un percussionniste n'a souvent pas le même profil qu'une harpiste), de sa vision de l'oeuvre issue de longues périodes d'étude de la partition, de l'acoustique de la salle, de la nature du public même, le chef propose alors 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 ...

1. LES ECOLES DE DIRECTION : A L'ALLEMANDE, A LA FRANCAISE ET LE MODELE HYBRIDE

L'histoire de la direction d'orchestre prend vraiment naissance à la fin du 19^{ème} siècle⁹, à une date

⁹. Jusqu'au milieu du 19ème 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.

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 20^e siècle en France du fait de spécificités contextuelles (nature des orchestres français) et 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 ».

1. La direction d'orchestre historique de tradition allemande ou la métaphore du manager chef d'orchestre s'appuyant 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. Ainsi, 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 « départs¹⁰ » 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 liée à une étude en profondeur et une extrême pertinence de son propos.

Encadré 3. Exemples de chefs d'orchestre de l'école allemande : Wilhem Furtwängler (Berlin, 1886-Baden Baden 1954) et Herbert Von Karajan (Salzbourg, 1908-1989)

W. Furtwängler a réalisé au cours de sa carrière près de 3210 concerts. Il a dirigé l'orchestre philharmonique de Berlin et de Vienne ainsi que les festivals de Salzbourg et de Bayreuth.

On disait de Furtwängler, le grand chef allemand, que s'il rentrait dans une pièce, la Musique entraînait avec lui.

H.V. Karajan est l'un des chefs d'orchestre les plus prolifiques du 20^{ème} siècle avec près d'un millier d'enregistrement sur disque. Chef symbole de l'Orchestre philharmonique de Berlin pendant de nombreuses années, il est perçu comme 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 groupe collectif homogène.

¹⁰ 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.

La direction à l'allemande présente cependant des limites. Elle nécessite de faire 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 d'orchestre invité.

La description faite du chef d'orchestre allemand peut s'apparenter à la vision traditionnelle (Barabel et Meier, 2004)¹¹ du manager qui se caractérise par :

- 1 une légitimité de type rationnel-légal autour d'un système d'autorité hiérarchique unique (forte importance accordée au statut) ;
- 2 un style spécifique de direction à travers une communication de type vertical (descendante), organisée autour de procédures et de règles formelles pour un nombre important d'acteurs ;
- 3 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) ;
- 4 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 et de sa place dans l'organisation.
- 5 le fait d'être considéré comme un acteur structurant de l'organisation.

2. 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. Pour caricaturer, chaque musicien se vit comme un soliste en puissance, dont le recrutement dans un orchestre est considéré comme un second choix. Ainsi, les orchestres français ont souvent été perçus comme plus individualistes et plus difficiles à fédérer (image des musiciens exigeants et insoumis). 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 français ont été obligés d'inventer un autre style de direction. Ils se sont mis à privilégier dans leurs gestes l'intelligible et la précision, au détriment de la force et du dirigisme. Il en résulte que la direction 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**.

Écoutons Stanislas Renoult :

*« 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 ainsi 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*

¹¹ M. Barabel et O. Meier, « Le métier de manager aujourd'hui » in Comprendre le Management, Cahiers Français n°321, juillet-août 2004, p.64-69.

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'oeuvre. Transparence n'est pas absence du chef. Il travaille rigoureusement en répétition, mais préfère exprimer la plupart des choses gestuellement 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 essaye 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 :

1. 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 l'allemande pour atteindre son objectif et donner son interprétation de l'œuvre.

2. 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 le statut d'artiste et l'ambition d'être soliste. 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 ou attendre d'eux un plus petit commun dénominateur. Il utilise leurs caractéristiques au mieux des intérêts de l'orchestre : les qualités requises pour un 1^{er} pupitre, en charge des attaques, ne sont par exemple pas les mêmes que celles d'un musicien du rang.

3. 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 des musiciens veut éprouver la qualité d'un 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. Les nouveaux chefs invités, sont ainsi jugés vite et sans complaisance, et doivent faire promptement la preuve de leurs aptitudes.

La métaphore du chef d'orchestre à la française peut dès lors s'appliquer au profil du manager contemporain (Barabel et Meier, 2004) dans la mesure où il :

-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 contemporaine de direction d'orchestre, enseignée à divers degrés un peu partout dans le monde, notamment parce qu'elle permet de résoudre les problèmes que proposent 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 1 ci-dessous résume les différences observées entre les deux styles de direction.

Tableau 1. Différences entre les différents styles de direction

	Direction « à l'allemande »	Direction « à la française »
Légitimation	Sérieux Professionnalisme Expertise	Leadership Ouverture Sens de l'à propos
Style de management	Autorité Rigueur Contrôle Persuasion	Participatif Souple Evolutif Adaptatif
Relation aux collaborateurs	Esprit d'équipe Cohésion Coopération	Osмосe Liberté individuelle
Comportement et attitude	Conviction Détermination	Mouvement et diversité

2. VERS UNE APPROCHE INTEGRATIVE DES STYLES DE DIRECTION D'ORCHESTRE

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 disposer d'une autorité formelle et informelle.

Encadré 4. Exemple de chef d'orchestre incarnant un style de direction hybride : Seiji Osawa

Seiji Osawa est considéré comme l'un des plus grands chefs d'orchestre de ces 50 dernières années. Il a étudié au Japon, puis à Berlin avec *Herbert 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.

De plus, il évolue sous 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 du métier de manager aujourd'hui et de ce fait transposable au monde de l'entreprise. Le chef d'orchestre doit de la même manière :

- concevoir un futur souhaitable pour son organisation en rendant visibles les finalités de l'action ;
- encourager les responsabilités individuelles et valoriser les diversités ;
- 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 ;
- décider des moyens et des méthodes pour atteindre les objectifs (nature des répétitions, ordre du jour, montée en compétence) ;
- clarifier les rôles et responsabilités de chacun ;
- 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) ;
- enfin, contrôler les résultats par rapport aux objectifs et capitaliser les enseignements de l'action.

Le schéma (cf. ci-dessous) permet de mettre en avant les principales caractéristiques du modèle hybride :

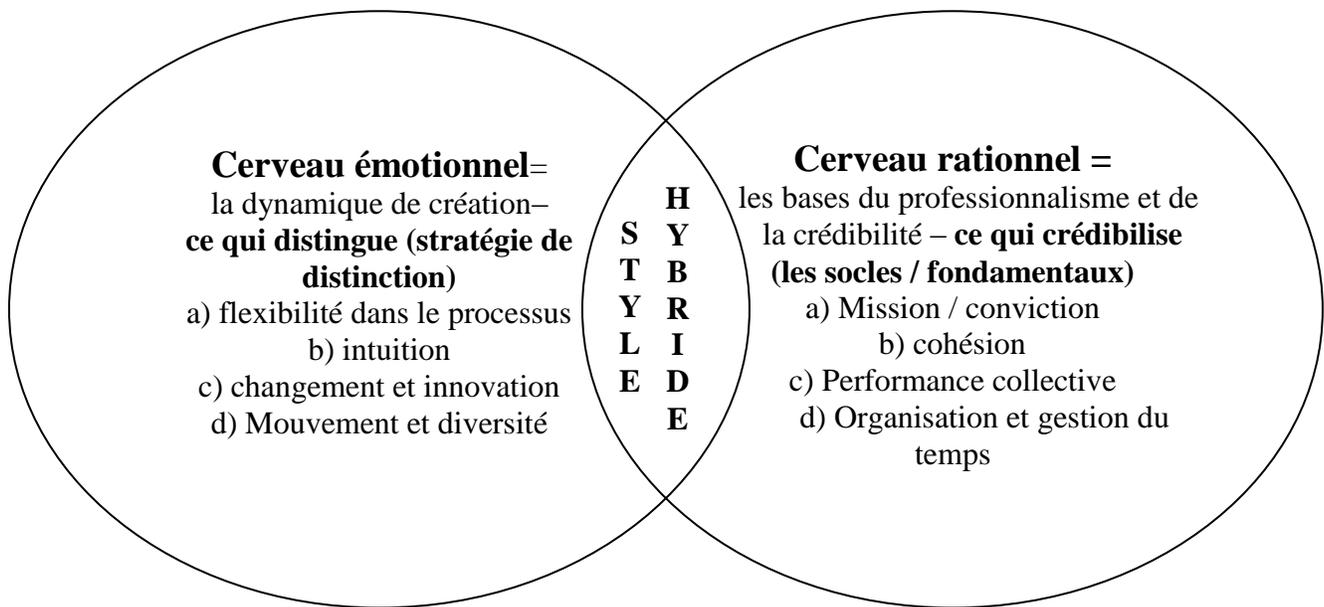


Schéma 1. Le modèle hybride : *vers une conciliation entre les logiques de consolidation (les fondamentaux professionnels) et de distinction (les spécificités individuelles du chef d'orchestre)*

III DE L'INTERET D'INTEGRER UNE FORMATION A LA DIRECTION D'ORCHESTRE DANS LE PARCOURS DES MANAGERS ET FUTURS DIRIGEANTS

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. En croisant les angles de vues, le manager prend conscience des spécificités de son métier et tire de lui-même les enseignements utiles pour sa performance future.

Présentation du dispositif pédagogique

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 (cf. encadré 5) :

- 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.

Encadré 5. Une journée- type de formation à l'ENM

9h-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 de la baguette), changements de tempo ; savoir arrêter l'orchestre. Quelques éléments d'expression (main gauche).

10h30-11h : Présentation de l'œuvre choisie (œuvre très célèbre type « 5ème de Beethoven » ou « Jupiter de Mozart ») On demande seulement aux managers d'avoir écouté un mouvement de l'œuvre 2 fois avant de venir. (2 fois 10 minutes par exemple d'écoute préalable).

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 2 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 en pratique comment diriger l'œuvre à la lumière de ce qu'ils viennent d'apprendre. Ils sont aux côtés du maestro qui aide l'étudiant de son binôme. Le maestro guide les managers quant à l'analyse que fait l'intervenant de « son » jeune chef.

12h20-13h : Inversion du jeu. Mise en pratique des éléments de direction appris entre 9h30 et 10h30. Chaque étudiant prend en charge un manager pour lui permettre de diriger un passage de l'œuvre. L'étudiant analyse les aptitudes du manager de son binôme, 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.

14h30-15h : Avec l'orchestre, reprise des exercices de base. Départs, tempo, arrêt. 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 musicien, d'où l'on peut induire la difficulté que peut éprouver un chef à rassembler ces visions individuelles autour d'un projet commun.

15h-16h : Travail des étudiants en 2 temps.

1^{er} temps : travail avec l'orchestre, échange avec les musiciens, lecture des passages difficiles.

2^{ème} temps : lecture de la pièce « sans s'arrêter », enregistrement vidéo de ce 2^{ème} 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 tout au long de la journée, et on pourra constater à quel point les règles de base apprises sont « transgressées » quand on atteint ce niveau de direction.

17h20-18h00 : Echanges entre les managers et les musiciens de l'orchestre, questions, conversations libres.

&

Analyse et retour d'expériences.

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

- d'une part, l'intérêt professionnel de se mettre dans la situation d'un chef d'orchestre durant 24 heures pour un manager :

« 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. »

« 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 pupitres 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 d'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. »

- d'autre part, les précautions qu'il convient de prendre lorsqu'on s'intéresse à l'analogie entre direction d'orchestre et management.

« 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. »

Conclusion

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 : qu'il s'agisse du brassage des cultures engendré par la mondialisation, des contraintes de performance et de productivité imposées par l'économie de marché, du questionnement sur le management ou encore des 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 « à la française » par ses caractéristiques d'adaptabilité, de respect de la diversité, de mise en valeur des individus, d'universalité telle qu'elle a été analysée plus haut, nous semble susceptible d'aider le manager à remplir les critères d'efficacité et de performance qui sont, davantage encore que par le passé, exigées de lui.