

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.*

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