

# 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 Pellicieri (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 Ouellette 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) dénombraient 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<sup>e</sup> 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 Seifter 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<sup>e</sup> 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 fantôme 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 comptent 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 it elements of jamming, improvisation and changing leadership, with it need to understand and bring cultural*

*differences offers a wide range of possibilities to create innovation from limits.* » Seiffter et Economy (2001), ainsi que Magnan (2002) vont jusqu'à vanter les mérite 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, Ratle, 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 entrevues semi-dirigées auprès de huit chefs d'orchestre. Ces entrevues 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. Pellicieri (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<sup>re</sup> 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<sup>re</sup> 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.
- Parienté, 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.