

Management

Comment tenir la baguette ?

L'expression « mener à la baguette » n'a pas le même sens que l'on soit face à un orchestre ou à ses employés. Cependant, les analogies entre la direction d'entreprise et la direction musicale sont nombreuses. Ces deux univers ont beaucoup à apprendre l'un de l'autre.

Texte France Clarinval

A tout juste 30 ans, Lena-Lisa Wüstendörfer s'impose naturellement face à un orchestre.

Les mots sont clairs: dans « chef d'orchestre », il y a « chef ». De là à établir un parallélisme entre ce métier et celui de chef d'entreprise, il n'y a qu'un pas, pourtant rarement franchi. C'est cependant la réflexion que mènent plusieurs chefs d'orchestre, épaulés en cela par des managers ouverts d'esprit et sans doute plus modernes que d'autres. C'est ainsi que la chef suisse Lena-Lisa Wüstendörfer (lire encadré page 76), profitant d'une formation en économie, menée parallèlement à celle de dirigeante d'orchestre, donne régulièrement des séminaires, formations et conférences sur le sujet.

La fin des dictateurs

Elle a déjà été appelée à travailler avec BMW et l'armée allemande, ainsi qu'avec une école de management, toujours en Allemagne. « Pour diriger un orchestre, il faut évidemment des connaissances spécifiques en musique, mais il faut aussi être capable de motiver un ensemble de musiciens et leur transmettre une vision de la musique que l'on veut mener », détaille la jeune femme. Le rapport avec le monde de l'entreprise apparaît dès lors évident. « Un chef doit prendre des décisions claires et strictes mais doit être capable d'adapter son message à son orchestre », renchérit Christoph König, qui dirige les Solistes Européens Luxembourg et l'Orchestra Sinfónica do Porto Casa da Música. Pour lui, les temps d'un « maestro tout puissant et dictatorial sont révolus. Un chef doit imposer son autorité par ses capacités tant





en musique qu'en direction, pas par la force.»

Ce qu'approuve la Suisse : « Les musiciens ne sont pas du matériel technique, il faut tenir compte de leurs émotions, leurs idées, leur psychologie. »

Le rapprochement entre ces deux univers n'a pas échappé à Hjoerdis Stahl, executive vice-president de Luxair Cargo, qui sait à quel point la gestion et la direction des équipes passent par « une mise en valeur du travail de chacun, une coordination qui tient du métier de chef d'orchestre ». Mélomane, elle n'a pas hésité à faire appel aux Solistes Européens pour animer une journée de formation avec son équipe de 25 managers et chefs d'équipe. « Nous proposons chaque année une journée en dehors de l'entreprise qui mêle formation et activité plus légère. La possibilité de voir l'orchestre travailler a été une grande chance pour tous. »

Deux mondes, un but

Charismatique et pédagogue, Christoph König s'est prêté de bonne grâce à l'exercice, en impliquant son orchestre. « Nous sommes issus de mondes totalement différents et nous avons pu avoir une découverte réciproque », se réjouit-il, en rappelant qu'à l'issue de la journée, invitation avait été faite aux musiciens de venir découvrir hangars et avions. « Rencontrer ce chef dynamique a touché tout le monde, il y a un avant et un après », s'enthousiasme Angelo Piras, operation manager chez Luxair Cargo, qui insiste lui aussi sur l'écart culturel, et souvent social énorme, entre les employés du Cargo center et les musiciens de l'orchestre. « Même si nos métiers sont très éloignés, le but d'un manager, d'un dirigeant est toujours de mener ses équipes à

bien pour que le travail soit réalisé. La rencontre avec l'orchestre a bien fait comprendre à tous les participants que les mêmes outils de communication, d'écoute, de coordination peuvent être appliqués. » Ce que résume Lena-Lisa Wüstendörfer : « Le travail consiste à tirer le meilleur de chacun, à coordonner les forces et les faiblesses pour atteindre un but commun, un résultat », que ce soit donner un excellent concert le soir ou voir tous les plannings de chargements et de décollages respectés. Pour bien faire comprendre son travail, Christoph König s'est servi d'une démonstration par défaut : c'est par son absence qu'il a prouvé son importance. Ainsi, il a commencé par faire répéter l'orchestre comme d'habitude, « avec des interruptions pour expliquer ce que j'attendais, pour recadrer, pour donner des impulsions ». Puis il a laissé l'ensemble se débrouiller seul. « On a tout de suite entendu que ce n'était pas la même chose, qu'il y en avait qui allaient plus vite ou qui ne suivaient pas les autres », constate Hjoerdis Stahl. Par la suite, le chef a fait remarquer les erreurs pour pouvoir immédiatement les corriger. « Cela nous montre qu'il faut être proche des équipes et du terrain pour pouvoir réagir vite et recadrer les choses », explique Angelo Piras, qui dresse également un parallélisme entre la partition et le schedule, le plan des arrivées et départs des avions. Ce sont cette partition et ce schedule qui imposent un rythme de travail, et « le chef doit avoir la partition dans la tête et non la tête dans la partition ». Ayant travaillé comme assistante musicale du grand chef Claudio Abado, Lena-Lisa

**« On a tout de suite
entendu que ce
n'était pas la même
chose quand le chef
n'était pas là. »**

Hjoerdis Stahl
(Luxair Cargo)

**« Les musiciens
ne sont pas du matériel
technique, il faut
tenir compte de leurs
émotions, leurs idées,
leur psychologie. »**

Lena-Lisa Wüstendörfer
(Chef d'orchestre)

**« Un chef doit
imposer son autorité
par ses capacités
tant en musique
qu'en direction,
pas par la force. »**

Christoph König
(Chef d'orchestre)



LENA-LISA WÜSTENDÖRFER

Conférence de 5 à 7

Véritable réseau, le POG, fondé en 1992 et regroupant les responsables des ressources humaines de tous les secteurs d'activité, est devenu un atout pour le développement individuel et professionnel de ses membres ainsi qu'un facteur important dans la valorisation de la fonction RH au sein des entreprises adhérentes. C'est à cette association que revient l'initiative d'inviter la jeune chef d'orchestre suisse, Lena-Lisa Wüstendörfer, pour cette conférence « Conducting, Management and Teamwork ». Née en 1983, elle est une des plus jeunes chefs d'orchestre suisses. Après s'être formée au piano, c'est à 19 ans qu'elle décide d'aller vers le violon avec Adelina Oprean, puis vers la direction d'orchestre avec Raphael Immoos à l'Académie de musique de Bâle, où elle a obtenu un *master degree* en art en 2007. Lena-Lisa Wüstendörfer détient également un diplôme en musicologie et en économie de l'Université de Bâle. Après avoir travaillé aux côtés de Claudio Abado, elle exerce désormais en *freelance*. Elle a eu l'occasion de diriger plusieurs orchestres et chœurs de prestige comme le Frankfurt Opera and Museum Orchestra, l'Orchestra Mozart Bologna ou le Baroque Orchestra La Vision... Si elle est toujours à la recherche de nouveaux défis et de nouveaux répertoires à conduire, son rêve est de diriger la *Huitième Symphonie* de Mahler.

Le 12 mars de 17h à 19h à l'Auditoire
de la Banque de Luxembourg au boulevard Royal
www.wuestendoerfer.com

Wüstendörfer a non seulement pu le voir à l'œuvre dans son travail lors des répétitions, mais elle a pu aussi côtoyer d'autres maestros et observer les différents modes de management. Dans le cadre de ses conférences, elle utilise de nombreux exemples filmés issus de répétitions réelles et fait prendre conscience « *des différentes stratégies mises en œuvre pour arriver au résultat d'un concert de haut niveau* ». Le grand intérêt de la démonstration est de présenter le résultat immédiatement : « *Quand on dirige un orchestre, on peut essayer, se tromper, tenter une chose, en refaire une autre, on entend tout de suite si c'est bien ou pas... C'est souvent impossible dans le monde de l'entreprise* », constate-t-elle.

C'est quoi un bon chef, chef ?

Une autre limite à la comparaison nous vient de Christoph König : « *Si les musiciens doivent évidemment travailler seuls, en amont de la répétition, l'orchestre est la plupart du temps rassemblé. Avoir tout le monde dans la même pièce est évidemment beaucoup plus facile pour faire passer un message ou une manière de diriger.* » Faire passer le message. Voilà bien la clé de la communication managériale. C'est au leader



Photo: STZ / F. Zaccaro

d'avoir une vision claire et globale des objectifs et moyens pour y arriver. *«Et plus sa vision est claire et assumée, plus il pourra la faire passer facilement»*, martèlent en chœur les deux chefs interrogés. *«Notre expérience avec l'orchestre nous a rendus attentifs à l'importance de la prise de décision et de la responsabilité en amont»*, note Angelo Piras, pour qui la satisfaction des clients est du même ressort que l'enjeu d'un concert réussi ou non. La réussite ou l'échec de l'entreprise sont de la responsabilité du directeur, *«mais il n'est pas seul dans la barque»*. Dans l'orchestre comme dans la firme, la direction doit s'appuyer sur une chaîne hiérarchique qui devra reproduire le message. *«Comme un patron va convoquer le middle management, nous comptons sur la collaboration des premiers pupitres de chaque instrument, à commencer par le premier violon»*, détaille le chef allemand. Il ne s'adressera pas de la même façon à chacun et adaptera son discours aux situations. *«On s'adresse à des individus, où chacun compte. Cependant, c'est leur action collective qui assure la réussite»*, insiste le chef. Pourtant la formation de chef d'orchestre n'aborde pas ou très peu les questions de leadership, de communication, de motivation

ou résolution de conflits. *«Il y a une part qui est sans doute innée»*, admet Christoph König, qui espérait embrasser cette carrière dès l'âge de 10 ans. *«Le charisme et l'enthousiasme, ça ne s'apprend pas»*, renchérit Lena-Lisa Wüstendörfer. Les deux s'accordent à dire que c'est l'expérience et la pratique qui forment le plus. *«C'est en observant d'autres chefs et en voyant leur façon de travailler que j'ai constitué ma propre méthode.»* Respect et écoute sont des qualités essentielles, en grande partie impossibles à enseigner. *«Il faut être vif et rapide dans la prise de décision, ce qui comprend une part d'instinct.»*

Une expérience marquante

Un an après l'expérience menée avec les Solistes Européens, les responsables de LuxairCargo restent persuadés de l'efficacité de cette journée. *«Une des plus grandes leçons a été de réfléchir à pourquoi une chose ne fonctionne pas et comment éviter de reproduire l'erreur, pas de chercher un coupable»*, estime Angelo Piras. *«On revient souvent sur certains aspects, on peut se référer à une phrase ou à une notion. Sans oublier l'ouverture d'esprit que cela apporte»*, conclut Hjoerdis Stahl. ❧

Doté d'un charisme et d'une belle énergie, Christoph König dirige les Solistes Européens avec écoute et respect.
