

ANNEE SCOLAIRE :

PROGRAMME : **MECIC PARIS**

DATE DE SOUTENANCE :

## THÈSE PROFESSIONNELLE

NOM, Prénom de l'élève :

**BOIS Sarah**

Titre de la thèse professionnelle :

**PREVENIR ET SOIGNER LE MAL-ÊTRE DU MUSICIEN  
D'ORCHESTRE – Comment s'inspirer des modèles de  
management des équipes sportives et des start-up ?**

NOM Prénom du professeur tuteur :

**D'ANGELO Mario**

NOTE

/20

*Le Groupe ESC Dijon Bourgogne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des élèves : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## **PRÉVENIR ET SOIGNER LE MAL-ÊTRE DU MUSICIEN D'ORCHESTRE**

**Comment s'inspirer des modèles de  
management des équipes sportives et des  
start-up ?**

## REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mon tuteur de thèse professionnelle, Mario D'Angelo, qui a su me conseiller tout au long de mes recherches, et en particulier pour sa connaissance approfondie du milieu de la musique classique qui m'a poussée dans mes retranchements.

Je tiens également à présenter mes remerciements à Jean-Yves Klein pour ses conseils avisés lors de mon choix de sujet et de problématique et à toute l'équipe de l'Abbaye aux Dames qui m'a entendue parler de cette thèse professionnelle sans jamais me voir me mettre sérieusement au travail.

Merci à Grégoire et Marine pour leurs témoignages sur le monde des start-up.

Enfin, merci aux innombrables collègues et amis qui m'on fait part de leur expérience de l'orchestre symphonique au détour d'un couloir ou de façon plus formelle.

Merci à ceux qui m'ont encouragée, ceux qui m'ont mise en garde sur mon retard, ceux qui m'ont poussée à aller plus loin dans ma réflexion.



## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	p.3
SOMMAIRE.....	p.5
INTRODUCTION.....	p.7
CHAPITRE 1 - MANAGER LES ORCHESTRES COMME ON ENTRAINE LES ATHLETES.....	p.9
CHAPITRE 2 - RENOUER AVEC LA CREATIVITE EN S'INSPIRANT DES START-UP.....	p.37
CONCLUSION.....	p.61
ANNEXES.....	p.65
SOURCES .....	p.73
TABLE DES MATIERES.....	p.75



## INTRODUCTION

« Comprendre le fonctionnement de l'orchestre, c'est donc mettre en évidence qu'il s'agit d'un groupe d'individus formés à tout sauf à leur devenir le plus probable. »

(Bernard Lehmann, *L'orchestre dans tous ses éclats, Ethnographie des formations symphoniques*, p.12)

Dans une société où le maître mot est la performance, le monde de la musique classique n'est pas épargné, et les phalanges symphoniques sont considérablement imprégnées de cette volonté d'en faire toujours plus, de monter toujours plus haut. D'artiste itinérant, simple troubadour, à abeille ouvrière dans la ruche qu'est devenu l'orchestre actuel, le musicien fait face à une demande extrême de perfection, de dépassement de soi.

Les causes sont nombreuses, avec en tête, l'explosion du format enregistré, très travaillé, qui fait monter le niveau d'exigence de l'auditeur face au live. Mais également le nombre croissant de musiciens diplômés de structures de formation supérieures, leur envie croissante de l'accès à une stabilité financière, et la forte demande de spectaculaire.

L'objet de cette étude n'est pas de disserter sur ce qui a amené le monde orchestral à l'état qu'il affiche aujourd'hui, mais plutôt de trouver des solutions pour soigner le mal-être du musicien, propulsé dans une entreprise qui ne correspond pas à l'idéal que lui ont dépeint ses mentors, eux-mêmes issus d'une réalité musicale toute autre, et qui ont souvent du mal à entrevoir pleinement les difficultés auxquelles sont confrontés leurs élèves. Déçu ou usé par la vie à l'orchestre, le musicien peut ainsi développer des troubles physiques, psychiques et perdre à la fois en créativité, en motivation et en passion.

L'on demande à l'instrumentiste d'être à la fois un artiste à la créativité exacerbée, un ouvrier discipliné face à son directeur musical et se fondant à merveille dans le groupe, et un performer, un athlète se dépassant au quotidien. Membre à la fois d'une entreprise à fort potentiel créatif et d'une sorte d'équipe sportive, peu de méthodes de management semblent avoir été copiées sur ces différentes organisations. Au quotidien, le musicien d'orchestre fait ce qu'on appelle des « horaires de bureau », il commence à 9h ou 9h30, termine en fin d'après-midi, sans possibilité de varier de manière individuelle. A cela s'ajoutent les soirs de concerts, plusieurs fois par semaine pour les orchestres réguliers, durant lesquels le musicien se produit sur

scène à horaires fixes. Et l'on ne compte pas le travail individuel, que les artistes doivent arriver à placer entre les répétitions et les concerts, pour entretenir leur niveau technique et préparer des prestations de musique de chambre ou en solistes. Sans oublier que la majorité des musiciens d'orchestre occupe également un poste de professeur en conservatoire ou du moins donne des cours particuliers. Il doit se frayer un chemin parmi toutes ces activités pour donner libre court à sa créativité tout en acceptant la rigueur des emplois du temps et le rythme décalé par rapport au reste de la société. Combiner la recherche artistique qui demande toujours un certain temps d'incubation avec un tempo de travail orchestral qui semble souvent être peu adapté.

De nombreux secteurs professionnels comportent les mêmes caractéristiques : ce besoin de performance, cette rapidité, un dévouement total des employés pour leur travail, une activité physique et un besoin d'exacerber la créativité. Deux d'entre eux en particulier, ont su retenir mon attention. Le domaine sportif tout d'abord, et en particulier des sports d'équipe, qui demandent un management rassemblant les athlètes autour d'une cause commune, sans brimer les individualités et en préservant le corps. Les start-up ensuite, véritables réservoirs de créativité qui favorisent la diversité et l'unicité des membres d'un même groupe sans attiser les jalousies.

Pour constater les différences entre ces trois domaines, et ainsi dégager des modèles de management innovants qui pourraient faire évoluer le monde des orchestres symphoniques, je me suis basée sur de nombreux essais et études portant sur les trois secteurs en présence, à la fois à propos de leurs différentes gestions des ressources humaines, de leur rapport à la performance, ainsi que sur les avis directs de professionnels du secteur orchestral, qu'ils soient musiciens ou membres des équipes de production.

# CHAPITRE 1 - MANAGER LES ORCHESTRES COMME ON ENTRAINE LES ATHLETES

La musique - et l'orchestre symphonique par extension - sont souvent considérés comme des activités seulement dominées par la créativité des artistes. La notion de corps, de physique, est rejetée, à la fois par le public et par les musiciens, qui ne souhaitent pas montrer le côté terre-à-terre de leur pratique. Pourtant, ce sont bien des heures et des heures quotidiennes de travail physique sur leur instrument qui leur donnent la possibilité de se produire sur scène.

En admettant la notion de performance, et en considérant l'orchestre comme une véritable équipe, dont le résultat provient d'un esprit en éveil et d'un corps en mouvement, ne pourrait-on pas se baser sur le management des équipes sportives pour dégager de nouvelles façons de préserver à la fois le corps et l'esprit des interprètes ?

« Les équipes répondent à trois grands principes : l'unicité, l'individualité et la finalité. Selon le principe d'unicité, une équipe est une entité composée d'éléments qui se combinent au mieux pour ne faire qu'un. Selon le second principe, l'équipe tire sa substance d'individualités qu'il convient de préserver. Enfin, selon le principe de finalité, une équipe n'existe que face à un objectif à réaliser. »

(O.Devillard, *La dynamique des équipes*, p.20)

## **1. Avant tout, préserver le corps**

Le corps, cet outil de travail que les athlètes encensent et que les musiciens rejettent trop souvent, est une machine complexe, que de nombreux facteurs peuvent dérégler. Les coaches sportifs le savent, pour préserver leurs athlètes, rien ne doit être laissé au hasard.

### 1.1 L'ECHAUFFEMENT

L'échauffement, ce passage obligé quotidien des sportifs mais aussi des jeunes musiciens, qui n'oseraient se présenter devant leur professeur ou en audition sans avoir fait quelques exercices de mise en route. Malheureusement, déjà pendant les

études, ils ne concernent que l'instrument, et après quelques années à l'orchestre il devient pratiquement inexistant.

Concrètement, si les sportifs misent sur une mise en route globale de leur corps, en englobant tous les muscles impliqués dans leur activité, mais aussi le système respiratoire, les musiciens misent sur des parties très spécialisées de leur corps, en prenant rarement en compte les organes ayant des activités de support ou impliqués de manière indirecte dans la pratique instrumentale. Chauffer, pour un musicien, équivaut trop souvent à réchauffer le métal, le bois, ou à détendre les cordes.

### 1.11 La mise en route des sportifs

Un sportif ne commencerait jamais un entraînement sans s'échauffer, car il est bien conscient des risques que cela entraînerait pour son corps.

« Cliniquement, son but (celui de l'échauffement) est d'obtenir une élévation de la température, afin d'optimiser la performance en limitant les effets néfastes de l'effort, en particulier au niveau des muscles et des ligaments (douleurs, raideurs, crampes) »

(G. Pasquet, Ph. Potier, Ph. Robert, L. Hascoat, Th. Roussey, *L'échauffement du sportif – Comment préparer l'organisme à un effort*, p.15)

Hors, le sportif sait pertinemment que ce corps est son instrument de travail.

L'échauffement n'est pas une chose que les athlètes peuvent sauter. C'est une convention, qui se fait le plus souvent en groupe, sous la direction du coach ou du manager. Peut-être ne feraient-ils pas cet effort constamment d'eux-mêmes.

Toujours est-il que la phase d'échauffement de l'athlète a été éprouvée depuis longtemps, étudiée par des experts en vue de l'améliorer et par extension, pour améliorer les performances du sportif non pas dans les exercices mais dans le sport en lui-même. L'échauffement n'est pas une fin en soi, mais une phase capitale de l'entraînement.

Un échauffement comprend une ou plusieurs séries d'exercices, dont le but est de chauffer, et donc de détendre et de mettre en condition la totalité du corps en mettant l'accent sur les zones les plus sollicitées par le sport en question et sans oublier les systèmes respiratoire et cardiaque qui permettent à toute la machine de fonctionner correctement. Le but n'est en aucun cas la performance mais plutôt de mettre l'esprit en connexion avec le corps pour lui permettre de réagir plus vite et plus sagement aux demandes de l'activité physique.

## 1.12 Les musiciens d'orchestre et la chauffe

Ne devrait-il pas en être de même pour les musiciens ? Ceux-ci, souvent obnubilés par leur instrument, ses capacités et ses défaillances, oublient souvent que le son ne naît pas sans action physique de leur part. L'on voit souvent des musiciens arriver à l'orchestre à l'heure du début de répétition, ouvrir leur boîte de violon, s'installer à leur pupitre et commencer à s'escrimer sur une symphonie de Chostakovitch sans aucune préparation. Pourtant, ces mêmes musiciens ne seraient jamais arrivés en concours ou même en cours d'instrument sans avoir pris le temps de se chauffer au moins quelques minutes. Preuve qu'ils savent que cela est nécessaire, au moins pour jouer correctement mais aussi pour ne pas se blesser.

« Je ne peux pas arriver en cours sans avoir chauffé l'heure d'avant. Sinon j'ai l'impression de me faire mal en jouant, de me tendre et la douleur va rester toute la journée. »

(Marie, flûtiste)

Pourquoi oublient-ils ces bonnes pratiques une fois arrivés à l'orchestre ? Sans doute est-ce dû en partie à une sorte de laisser-aller, à une perte progressive d'implication, sur laquelle nous nous concentrerons plus tard.

Toujours est-il que le problème est bien là.

Et si « l'apprenti musicien », qui désigne ici le musicien non intégré dans la vie professionnelle, donne le plus souvent une certaine place à l'échauffement, celui-ci comporte en majorité des exercices ultraspécialisés, concentrés sur la zone « d'attaque » du son, c'est-à-dire les muscles entourant les lèvres, et les articulations des doigts et des poignets. Le système respiratoire est très souvent mis en route indirectement par l'instrumentiste à vent. D'ailleurs, peu de musiciens pratiquent une activité sportive, et ils n'y sont en général pas sensibilisés au conservatoire.

## 1.13 Faire chauffer l'orchestre comme une équipe sportive ?

Le principe d'un échauffement chez les sportifs étant un mélange de collectif et d'individuel, ne serait-il pas possible d'adapter cela à l'orchestre ?

### *a) Introduction d'un échauffement purement physique*

Si les équipes sportives commencent leur journée par une phase d'échauffement, pourquoi ne pas envisager la même chose au sein d'une équipe musicale ? Il est bien

sûr souvent difficile de rassembler des esprits artistes et individualistes autour d'une pratique qui ne leur semble pas directement reliée à leur activité musicale. Et pourtant, c'est bien la mise en place de cet échauffement de manière formelle et officielle qui permettrait de réunir le plus d'instrumentistes possibles.

Cela pourrait prendre la forme de divers ateliers, pour contenter les pratiques diverses, et s'adapter aux besoins de chaque instrument. La course à pieds est certes une très bonne activité d'endurance, développant les capacités pulmonaires, tout comme la natation, mais de manière plus individualiste. En organisant un footing matinal en groupe, on pourrait chauffer de manière très efficace, les corps des musiciens, mais cela pose la question de l'aménagement de l'infrastructure des salles de répétition (il faudrait alors prévoir des douches et vestiaires).

Il est prouvé depuis longtemps que les activités telles que le yoga sont d'excellents moyens de réveiller le corps, plus en douceur, et en ménageant les articulations. De nombreux musiciens y sont d'ailleurs déjà sensibilisés, et pourraient faire travailler une série d'exercices à leurs collègues. Dans un climat de réduction des coûts au sein des orchestres, cela permettrait de ne pas ajouter de frais annexes.

Cela pourrait également être encadré de manière plus ponctuelle par un coach pour donner aux musiciens de bonnes pratiques, et les laisser en autonomie au quotidien. Dans tous les cas, pour que cela fonctionne pour la durée, les musiciens doivent se sentir assez impliqués dans le processus pour continuer sans contrainte.

Pour cela, il faut leur faire comprendre que leur corps est leur outil de travail et que l'instrument n'en est que l'extension. Le réchauffement de l'instrument ne devrait être que la conséquence de l'échauffement du corps, du travail du souffle et des membres supérieurs.

Le musicien d'orchestre jouant assis, ce sont les membres supérieurs qui restent les plus sollicités, et en particulier le dos, auquel les musiciens ne font pourtant attention que lorsque des douleurs apparaissent. Seulement, c'est en musclant le dos que l'on peut éviter à la fois les douleurs dans cette zone mais également dans le reste du corps, car c'est l'axe sur lequel tout repose.

#### *b) Chauffe musicale en ensemble*

L'échauffement n'a pas à être strictement individuel lorsqu'il prépare à une activité de groupe, celui des athlètes appartenant à une équipe sportive ne l'est jamais totalement. C'est en travaillant avec l'autre sur des exercices de base que l'on apprend à mieux connaître sa façon de jouer, ses tendances musicales et

instrumentales. Pourtant, la chauffe musicale d'ensemble est une activité qui est très peu répandue dans le milieu orchestral professionnel.

Mais quelle forme donner à ce type d'exercice ?

Les orchestres américains pourraient être une source d'inspiration à ce sujet, car il n'est pas rare que la première répétition commence avec des gammes communes. L'occasion de trouver un son, une intonation et un vibrato identiques, de jouer sans écouter l'individuel mais le rendu collectif, dans le seul but de faire sonner la masse. Cela pourrait s'apparenter à une sorte de spiritualité pour certains, cette façon de se fondre dans le groupe, dans une identité commune.

« J'ai fait un stage d'orchestre il y a quelques années pas loin de Baltimore, et tous les matins on jouait tous ensemble des gammes dans la tonalité principale du morceau qu'on allait jouer. On ne se posait pas trop de questions, on cherchait juste à avoir un son plein et juste, en écoutant les autres. »

(Thomas, tromboniste)

L'exercice n'aurait pas à se limiter à de simples gammes, quoique propices à un dégagement de toute question esthétique, mais l'orchestre pourrait sélectionner une série de courtes pièces adaptées à un échauffement de l'ensemble, sans réel travail de style ou d'affinage technique. Ce serait d'ailleurs l'occasion d'avoir quelques bis dans les doigts et sur les pupitres pour les concerts.

La question de la présence du chef lors de telles séances est également à déterminer. Il pourrait être intéressant de laisser jouer les musiciens sans chef d'orchestre pour les pousser encore plus loin dans l'écoute de l'autre et dans la flexibilité. Cela resterait alors leur échauffement, leur identité propre, sans intervention extérieure de chefs de passage.

## 1.2 LE PHENOMENE D'USURE

« Aussi longtemps que tu ne cesseras de grimper, les marches ne cesseront de monter en même temps que tes pas » (Kafka, *Le Procès*).

### 1.21 L'usure existe-t-elle chez les équipes sportives ?

La différence majeure entre une équipe sportive et un orchestre symphonique est que le turn-over dans le milieu du sport est beaucoup plus grand. Cela vient bien sûr de l'âge de la retraite des athlètes qui est bien en dessous de celui des musiciens, que

l'on peut d'ailleurs rarement déloger de leurs pupitres au moment officiel de leur fin de carrière.

« Nous parlons d'*érosion des corps* pour caractériser ce phénomène par lequel les sportifs sont soumis à un environnement qui produit des formes multiples de détériorations. (...) Au point d'ailleurs qu'éviter, ménager ou traiter les douleurs occasionnées par des blessures variées sont autant d'actions qui occupent et préoccupent les sportifs et leurs entourages. »

(B. Viaudet, B. Papin, « Temps sportif, santé du champion et logique de l'urgence », *Staps*, 2/2012 (n°96-97), p. 9-27.)

L'usure des membres d'une équipe sportive est alors moins considérée comme un problème majeur puisqu'il n'est pas prévu que les athlètes « durent » et qu'ils sont très vite poussés vers la sortie à la première défaillance physique.

Si l'on veut alors parler d'usure, celle-ci est beaucoup plus rapide que dans le milieu de la musique, et vécue comme une fin inévitable et admise de tous. Le sportif qui dure n'est qu'une exception.

Cette érosion des corps est due à ce besoin constant de se dépasser, d'être meilleur à chaque compétition, d'oublier la douleur et la fatigue.

Si le sportif est interchangeable si facilement, peut-on vraiment parler d'usure des équipes ou est-ce seulement une usure individuelle, qui finalement, intervient peu dans la performance globale ? Il ne faut pas oublier que chez le sportif, c'est plus souvent la blessure soudaine que la lente dégringolade qui fait chuter l'équipe, car l'athlète est très encadré au quotidien, par les coaches et les médecins, qui contrôlent son état physique et psychologique pour lui permettre de tenir pendant les événements sportifs. Et en cas de blessure sur le terrain, des remplaçants sont en général là pour faire le relais.

Le but est donc d'encadrer au maximum cette usure pour l'empêcher de « gâcher » la performance collective, sans la nier et sans vain espoir de l'éliminer. Il est admis que l'athlète abîme son corps au travail et que celui-ci ne pourra faire face éternellement aux exigences du métier.

## 1.22 Usure du musicien d'orchestre

Comme le sportif, le musicien utilise de façon répétée les mêmes muscles, tendons, os et organes pour jouer. Une journée de travail étant en général au minimum de 6h à l'orchestre, sans compter le travail individuel, l'on ne peut douter de la lente érosion d'un physique utilisé de la même manière quotidiennement.

Mais cette usure intervient de manière plus lente, moins violente aussi, parce que peu de musiciens se blessent en plein concert. Peu suivis par des médecins, les instrumentistes se contentent souvent d'accepter une douleur naissante, sans la faire diagnostiquer, en la laissant s'installer, et en la cachant au maximum aux autres membres de l'orchestre pour ne pas se montrer en position de faiblesse.

#### a) *Répétition du geste et effets sur le corps*

Les premiers touchés du corps d'un musicien sont les membres supérieurs, épaules, bras, mains, doigts, qui reproduisent les mêmes gestes inlassablement, quelle que soit la pièce interprétée, et de manière très précise. Cela engendre de nombreux troubles très localisés, en particulier au niveau des tendons et des nerfs.

La dystonie de fonction, si elle n'est pas l'un des maux de musiciens les plus répandus, peut mettre fin brusquement à la carrière d'un instrumentiste.

« Elle (la dystonie de fonction) est caractérisée par un trouble de la coordination manuelle, indolore, survenant au cours d'un geste professionnel, répétitif, hautement technique, occasionnant un dérèglement de la coordination, une perte de rapidité, voire un blocage d'un ou plusieurs doigts d'une main au cours du geste »

(I. Debès, M.-P. Schneider, J. Malchaire *Troubles de santé des musiciens*, dans *Médecine du travail et Ergonomie*, Vol. XI, n°3, 2003, p.111)

De fait, cette maladie est très difficile à déceler par un médecin parce qu'elle n'apparaît que pendant le jeu. Souvent considérée comme un blocage psychologique, les musiciens atteints passent souvent des années à tenter de la cacher. De plus, n'étant pas assorti de douleurs, cette maladie va souvent mener le musicien à un travail plus intensif pour la contrer. Hors, c'est en augmentant la charge de travail, et également la pression liée à une évolution du problème que la dystonie va empirer.

Les tendinites, de leur côté plus courantes et mieux connues des musiciens, sont souvent considérées comme moins handicapantes parce qu'elles n'empêchent pas le jeu dans un premier temps. La douleur augmente progressivement, ce qui pousse les musiciens à ne consulter qu'en dernier recours, prétextant des impératifs professionnels, comme une carie que l'on refuse de soigner avant l'arrivée d'une rage de dents. Mais alors, à douleur extrême, recours extrêmes.

Or, une tendinite est une blessure qui ne guérit jamais totalement, et qui peut réapparaître à la moindre faiblesse, au moindre coup de fatigue. La seule manière de limiter le nombre de récurrences est de traiter le problème dès son apparition.

### *b) Un univers bruyant*

Si la musique classique, et l'orchestre par extension, peuvent paraître doux par rapport à un concert de rock ou de métal, il a été constaté lors de recherches sur les risques auditifs que son niveau sonore dépassait les seuils recommandés par les médecins. Il ne faut d'ailleurs pas oublier que l'on demande aux orchestres symphoniques de jouer de plus en plus fort pour remplir des salles de concerts de plus en plus spacieuses. Si un concert de rock ne dure que quelques heures, la pratique en grand effectif pour un musicien titulaire dure chaque jour au moins 6h. Hors, l'oreille du musicien est tout aussi importante que ses mains ou sa bouche, elle lui permet de s'entendre et d'entendre les autres afin d'adapter son jeu et son intonation, de jouer en rythme. Et si le sujet des tendinites et autres douleurs des membres est mal vécu par les musiciens, les problèmes d'audition sont autrement plus importants du fait de leur caractère définitif.

Tous les musiciens ne sont pas logés à la même enseigne au sein de l'orchestre. Plus l'on s'approche du public, moins le niveau sonore est haut, de fait, les cordes sont les plus protégées des problèmes auditifs, en particulier les premiers rangs.

A l'inverse, plus l'on monte dans les estrades, plus l'intensité grimpe. Les cuivres, le piccolo et les percussions sont considérés comme les instruments « à risque », pour les musiciens qui en jouent et ceux qui les entourent.

L'on pense souvent, à tort, que le seul risque est l'hypoacousie, c'est-à-dire la perte de l'ouïe. Cependant, il existe également l'hyperacousie, qui représente, comme son nom l'indique, le fait d'entendre tout, trop fort. Pour les personnes atteintes de cette maladie, la simple chute d'une fourchette sur un carrelage est intolérable. Alors imaginez le son d'un orchestre entier... L'une comme l'autre maladies sont totalement invalidantes pour un instrumentiste, mais si l'hyperacousie va forcer très rapidement le musicien à quitter ses fonctions, beaucoup deviennent sourds en faisant tout pour ne pas se faire remarquer et garder leur place au pupitre.

Le souci de ce risque auditif est qu'il est impossible d'agir sur le problème initial, c'est à dire le niveau sonore. L'on ne peut que placer des barrières entre l'oreille des musiciens et le son.

## 1.23 Prévenir, contourner ou traiter les problèmes ?

L'usure liée à la répétition inlassable d'un même geste existe chez les athlètes et chez les musiciens, et apparaît à différents tempi. Si l'érosion de l'athlète est rapide,

contrôlée et admise, celle du musicien est souvent plus lente, cachée et donc peu suivie et traitée.

Si l'on admet que l'activité sportive professionnelle est bien plus violente physiquement que l'activité musicale, les premiers niveaux de prévention des blessures des sportifs devraient aider à mieux entourer les musiciens et leurs problèmes physiques.

Il y a trois façons de traiter le mal : le prévenir, le guérir ou le contourner. Trois manières utilisées par les coaches et médecins sportifs. L'on souhaiterait être toujours dans la prévention, mais cela demanderait un suivi constant et approfondi du musicien d'orchestre dont les structures musicales ont rarement les moyens.

L'audition, cependant, devrait être extrêmement préservée, car son atteinte est irréversible. Sachant cela et ayant les moyens physiques de contrer sinon ralentir la destruction de l'audition, la création et le port de bouchons d'oreille personnalisés ne devraient pas seulement être encouragés mais obligatoires au moins une partie de la journée.

Pourquoi ne pas ajouter une visite médicale au dernier tour des auditions d'orchestre, pour vérifier en priorité l'audition et le système cardio-vasculaire des musiciens, pour s'assurer que de ce côté-là au moins, tout est en ordre ? C'est une chose qui se pratique dans le milieu sportif.

« Un processus de discrimination sur la base d'informations sanitaires est donc en cours dans le système de sélection des élites sportives, sans que cette violence symbolique ne soit jamais relevée comme telle. »

(B. Viaudet, B. Papin, « Temps sportif, santé du champion et logique de l'urgence », *Staps*, 2/2012 (n°96-97), p. 9-27.)

Les tendinites sont malheureusement plus difficiles à détecter. Il faudrait que le candidat, puis le membre de l'orchestre se sente assez en confiance pour admettre ses faiblesses officiellement et les faire traiter dans le cadre du travail.

Les sportifs sont également sujets à des tendinites, ou autres blessures, et si, en période de compétitions, ils continuent à performer en bénéficiant de soins leur permettant de « tenir », il n'est pas rare de voir un athlète être arrêté plusieurs mois pour reposer le membre atteint. Il semble souvent plus compliqué pour un musicien d'orchestre de prendre un congé pour soigner une tendinite.

Pratiquer un sport complémentaire à la pratique musicale peut être également un moyen de prévenir certains problèmes en musclant le corps et en particulier le dos,

permettant ainsi d'éviter certaines douleurs dues à un maintien inadapté. Mais il faudra alors faire attention à ne pas « les mêmes chaînes neuromusculaires<sup>1</sup> » .

En effet, ces chaînes étant déjà sur-sollicitées au quotidien par la pratique instrumentale, leur rajouter du travail par la pratique sportive, au lieu de les renforcer, va les affaiblir, et c'est à ce moment-là que les blessures vont apparaître.

### 1.3 LE SUIVI MEDICAL CONSTANT ET ADAPTE

Comme je l'écrivais plus haut, la santé de l'athlète a été très étudiée, et chaque membre d'une équipe sportive bénéficie d'un suivi médical régulier, et adapté à la fois au sport pratiqué et aux caractéristiques propres à chaque individu.

En comparaison, et malgré de nets progrès ces dernières années, les musiciens semblent laissés à l'abandon, avec peu de possibilités d'avoir accès à des médecins spécialisés dans leur pratique.

#### 1.31 Un contrôle permanent et spécialisé pour les sportifs

Le milieu sportif est aujourd'hui (comme hier) en quête permanente de nouveaux records, et cela implique une utilisation du corps de l'athlète de plus en plus extrême, et une réflexion constante au niveau de l'efficacité du geste et de l'entraînement.

Toute la vie du sportif est encadrée, de sa façon de s'entraîner, à sa manière de s'alimenter et de vivre en dehors de l'entraînement. Rien ne peut être laissé au hasard.

« L'apprentissage du glaçage très tôt dans les filières sportives de formation est également particulièrement révélateur. Il s'agit en effet d'une forme d'automédication extrêmement répandue, qui consiste à appliquer le principe de précaution au moindre doute physique. Avant même qu'un éventuel problème soit médicalement repéré, chaque bruit corporel fait l'objet d'une attention soutenue. »

(B. Viaudet, B. Papin, « Temps sportif, santé du champion et logique de l'urgence », *Staps*, 2/2012 (n°96-97), p. 9-27.)

En effet, outre les rendez-vous ponctuels chez leurs médecins qui sont imposés soit par leurs entraîneurs soit par leur fédération, les athlètes auront tendance à ne rien laisser passer, et à demander l'avis d'un spécialiste au moindre doute. Cela tient

---

<sup>1</sup> I. Debès, M.-P. Schneider, J. Malchaire *Troubles de santé des musiciens*, dans *Médecine du travail et Ergonomie*, Vol. XI, n°3, 2003, p.112

d'une certaine manière à la crainte d'être arrêté trop longtemps en cas de réel problème, ce qui pourrait projeter le sportif hors de la course. En effet, un athlète qui se blesse est souvent considéré comme trop faible par les entraîneurs et parfois laissé de côté. J'ai le souvenir de cours de gymnastique où nos entraîneurs préparaient en priorité ceux qui avaient le plus de chance de réussir la compétition à venir.

Dès l'entrée de l'athlète en formation intensive, une équipe de médecins spécialisés est mise à disposition pour prévenir et soigner les troubles pouvant survenir pendant et en dehors des entraînements. Les praticiens ont un certain nombre d'heures de permanence à dédier à telle équipe ou telle école.

Si le corps du sportif est suivi et étudié, cela implique également un certain contrôle de l'alimentation. Des notions de nutrition sont souvent inculquées aux jeunes athlètes pendant leur formation pour veiller à ce que tout ce qu'ils mangent ait un intérêt pour le développement musculaire approprié au sport pratiqué et pour la préservation des os et des organes vitaux. Malheureusement, cela engendre dans de nombreux sports des dysfonctionnements alimentaires dus en particulier aux normes esthétiques (en particulier dans les sports artistiques tels que la danse, la gymnastique rythmique, sans oublier le patinage où les commentateurs sportifs semblent plus intéressés par le physique des athlètes femmes que par la pratique elle-même).

Dans l'ensemble, il est admis que le corps de l'athlète va être malmené durant la pratique sportive. A lui (l'athlète) de concilier dépassement de soi et préservation. Il doit accepter de souffrir sans agir de manière déraisonnable, c'est-à-dire sans faire soigner ce qui peut être soigné.

### 1.32 La solitude du musicien d'orchestre face à la douleur

Contrairement à l'athlète, le musicien d'orchestre n'a pas à sa disposition une équipe de médecins dédiée à son « équipe musicale » directement dans les locaux de répétition. Il ne peut, en fin de journée, passer par le local de l'ostéopathe attiré de son orchestre pour apaiser certaines douleurs liées à une journée particulièrement éreintante ou à une série difficile.

De fait, n'étant pas encadré, ce suivi médical n'est pas obligatoire et ne va pas réellement de soi, dans un milieu où avouer une faiblesse physique équivaut à admettre une faiblesse générale et perdre la confiance des autres musiciens. Les

postes les plus exposés sont d'ailleurs les pupitres les plus sujets aux blessures liées à une pression trop importante, et ce sont ceux où la capacité des musiciens à parler de leurs problèmes est la plus faible. En effet, un hautbois solo pourrait avoir peur de perdre la confiance de son pupitre, mais aussi de l'ensemble de l'orchestre en se confiant sur une certaine détresse physique pouvant mettre en péril son jeu instrumental.

Dès mon entrée à l'orchestre, j'ai attrapé une dystonie à la main droite. Il était à la fois impossible d'en parler dès le début et très difficile de la cacher alors que j'avais des solos. Heureusement, j'ai réussi à passer ma période d'essai sans que cela ne soit trop visible, et j'ai ensuite pu me faire soigner sans risquer de perdre ma place.

*(Anonyme, flûte solo dans un orchestre symphonique national)*

Il est, dans tous les cas, demandé au musicien de cacher l'effort et la souffrance qui peuvent parfois être liés à la pratique instrumentale<sup>2</sup>, pour que le spectateur ait l'impression de quelque chose d'inné, de facile. L'artisan ne doit jamais prendre le pas sur l'artiste. Cette dissimulation de la douleur est inculquée au musicien dès son plus jeune âge, en particulier en France où l'artiste se doit d'être talentueux avant tout. La musique reste considérée comme une activité dilettante, et le musicien comme un doux rêveur plutôt que comme un athlète.

C'est pourquoi l'instrumentiste a peu l'habitude de parler d'une douleur qui l'éloignerait du statut d'artiste et le classerait automatiquement dans la catégorie des artisans, de ceux qui « travaillent » plus qu'ils ne créent.

### 1.33 Pistes d'évolution

Les équipes sportives disposent d'équipes médicales « à domicile » qui entretiennent les athlètes en dehors des entraînements. Pourquoi ne pas s'inspirer de cette pratique en introduisant des ostéopathes, kinésithérapeutes ou autres spécialistes au sein des structures musicales ? Cela pourrait se faire de manière ponctuelle, en fonction des demandes, dans un local aménagé pour les différentes pratiques « médicales » afin que chaque musicien puisse avoir accès à la méthode la mieux adaptée pour son mode de fonctionnement.

---

<sup>2</sup> D'expérience, ce besoin de cacher l'effort physique nécessaire au jeu instrumental est très français. Dans d'autres écoles, telles que les Pays-Bas, sembler jouer sans forcer, c'est se retenir ou ne pas essayer d'aller plus loin.

L'ostéopathie semble être la méthode la plus répandue pour traiter les souffrances dans le monde de la musique, mais d'autres pratiques prennent peu à peu leur importance, telles que la sophrologie, le coaching, la méthode Alexander... Des spécialistes issus du monde de la musique sont de plus en plus reconnus. Dans une ville telle que Paris, lieu de résidence de nombreux orchestres, et plus en particulier à la Philharmonie, qui accueille plusieurs de ces ensembles, il pourrait être judicieux de créer une sorte de coopérative des spécialistes, en organisant un planning des orchestres, pour que tous les musiciens aient accès facilement à des médecins qualifiés et spécialisés dans le traitement de la douleur des instrumentistes.

Une sensibilisation est bien sûr à mettre en œuvre pour faire changer les mentalités des artistes mais aussi des équipes administratives quant aux souffrances potentielles liées au travail au sein d'un orchestre symphonique, pour dédramatiser la douleur afin de la faire soigner sans culpabilité, et pour pousser les équipes à faire le choix d'un matériel toujours mieux adapté aux exigences posturales des musiciens. Si la souffrance ne doit pas être visible lors d'un concert, elle doit pouvoir être diminuée au maximum, souffrir n'est pas une preuve d'engagement, c'est un phénomène lié à un dysfonctionnement du jeu, à un déséquilibre entre les attentes et la réalité.

Une plus grande réflexion sur la posture amènerait les professeurs et les élèves à travailler et à préparer les auditions assis et non debout. Pourquoi continuer à s'entraîner dans une position de soliste alors que l'on se forme à être musicien d'orchestre ?

Les structures administratives des orchestres font bien sûr de plus en plus attention au choix d'un matériel adapté, spécifique, en particulier pour les chaises, qui doivent pouvoir se régler en fonction du type d'instrument<sup>3</sup>, des préférences de chaque instrumentiste, de son physique... L'introduction de pares-son est de plus en plus systématique, et semble aujourd'hui une nécessité face à la hausse constante du niveau sonore d'un orchestre et au besoin pour chaque musicien de « durer » et donc de préserver son sens le plus essentiel : l'audition.

---

<sup>3</sup> Chaque instrument se tenant différemment, la position assise s'en trouve ressentie, et si la chaise peut s'adapter à chaque posture, cela évite certaines douleurs d'apparaître à cause d'une assise inhabituelle.

## **2. La notion du jeu collectif et la gestion du groupe**

### 2.1 UN APPRENTISSAGE ADAPTE

La formation généraliste n'existe pas réellement dans le milieu sportif, il y a bien sûr des exercices et entraînements que l'on peut retrouver d'une discipline à l'autre mais le squelette même de la formation est bien spécifique. La musique classique garde, quant à elle, un tronc commun jusque tard dans les études, et nombre de musiciens ne choisissent jamais de spécialisation. Ils s'entraînent à la fois pour une activité individuelle et une activité collective, et vont souvent exercer les deux durant leur carrière.

#### 2.11 Dès le début, une spécialisation de l'athlète

Le milieu sportif regroupe une grande quantité de sports ayant chacun des règles et modes de jeu spécifiques. Un entraînement adapté a été pensé pour chacun d'entre eux afin de modeler le corps et l'esprit de l'athlète pour l'adapter aux attentes de son activité. Tous les sports ne demandent pas les mêmes qualités ni les mêmes compétences.

Concentration, esprit d'équipe, rapidité, flexibilité, agressivité...A chaque discipline ses conditions de réussite.

Les coaches sportifs sont d'ailleurs le plus souvent, voire toujours, issus de la discipline dans laquelle ils évoluent et peuvent ainsi former les athlètes en fonction de leur propre expérience. Ils sont spécialisés. Un ancien gymnaste serait considéré comme peu performant pour mener une équipe de football. Tout d'abord parce que physiquement, il aura été formé différemment et n'aura pas une maîtrise complète des exercices à faire faire aux athlètes, mais aussi parce que son esprit aura été modelé depuis son enfance sur un modèle différent, plus individualiste entre autres choses.

La spécialisation a également des effets sur la formation du corps. Il est très facile de distinguer un gymnaste d'un coureur de fond ou d'un tennisman. Preuve que toute la formation est adaptée à chaque sport et a une réelle influence sur la construction de

l'athlète. Si le corps est impacté par cette spécialisation, il n'y a pas de raison que l'esprit ne le soit pas. A chaque discipline sa mentalité et ses codes.

## 2.12 L'apprentissage généraliste de la musique

La musique, au contraire, est un enseignement qui reste généraliste jusque très tard dans les études. Si certains décident dès la sortie du conservatoire de s'orienter vers l'enseignement en intégrant un CEFEDM<sup>4</sup>, le modèle de référence est d'intégrer un conservatoire supérieur français ou étranger, voire un pôle supérieur. Cela retarde encore le choix puisque le musicien ne peut réellement se spécialiser qu'à partir du Master, après 3 ans de tronc commun. Il y a bien sûr des tendances qui se dégagent, certains musiciens se concentrent plus sur les cours de musique de chambre (le plus souvent les cordes), d'autres préparent les concours internationaux dès la Licence, d'autre encore courent après les activités orchestrales. De plus en plus de Conservatoires diversifient les options pour satisfaire un besoin de spécialisation.

Mais, en dehors des cours d'instrument et de musique de chambre, qui ont en général lieu une fois par semaine, quand le professeur est suffisamment disponible, le musicien doit s'entraîner seul, et n'a pas un coach derrière lui pour vérifier qu'il fait correctement tous ses exercices chaque matin. L'on voit alors beaucoup de musiciens rabâcher des exercices techniques en oubliant le but. Le risque est alors qu'ils les fassent mal, et qu'ils perdent l'intérêt ou se blessent progressivement. Cela vient sans doute du fait que nombre de ces exercices ont été imposés sans être expliqués, et ils ne sont pas directement reliés, dans l'esprit des étudiants, à une pratique future. Le musicien travaille sa technique parce qu'il faut travailler sa technique, travaille son son parce qu'il faut travailler son son, mais aucune réflexion n'est réellement faite sur le son demandé en orchestre, qui diffère de celui de la musique de chambre ou du soliste, ni de la rapidité de lecture qui doit être privilégiée pour les futurs musiciens d'orchestre alors qu'elle est moins essentielle pour un soliste.

Cela vient en partie du fait que, contrairement au milieu sportif, les professeurs sont rarement choisis - même s'ils le sont de plus en plus - en fonction de leur activité principale qu'en fonction de leur réputation ou de leurs qualités musicales. Les

---

<sup>4</sup> Centre de Formation des Enseignants de la Musique et de la Danse. Il prépare au DE (Diplôme d'Enseignement) qui permet aux musiciens de donner cours dans les conservatoires.

solistes sont le plus souvent plébiscités, car ils sont considérés comme les plus talentueux. Les futurs musiciens d'orchestre sont donc souvent formés par des solistes ou chambristes, qui ne mettront pas forcément le doigt sur des compétences attendues dans le milieu orchestral et donneront moins facilement les clés à leurs élèves pour réussir une carrière dans un ensemble. On se retrouve alors face au modèle de l'ancien gymnaste qui entraîne une équipe de football. Les compétences individuelles de chacun seraient sans doute exacerbées, mais le jeu collectif mis en sourdine. Est-ce qu'un ensemble peut réussir seulement avec la somme des individualités ?

### 2.13 Vers un choix, dès le cycle spécialisé<sup>5</sup>, d'une discipline dominante ?

La question se pose alors d'une spécialisation arrivant bien plus tôt dans les études musicales, à l'image des études sportives. Pourquoi ne pas détecter très tôt les talents de chaque élève pour l'orienter au mieux vers la discipline qui lui conviendra le mieux ? Un soliste n'a pas le même caractère qu'un musicien d'orchestre ou qu'un professeur.

Le but n'est bien entendu pas de couper le musicien des autres pratiques mais de l'entraîner en priorité à une activité afin de développer au mieux ses capacités et augmenter ses chances de réussite pour ceux qui souhaiteraient poursuivre de manière professionnelle. La pratique orchestrale qui semble finalement peu mise en avant dans les conservatoires<sup>6</sup> par rapport au nombre de musiciens se préparant ensuite aux concours devrait être proposée de manière plus systématique si l'on veut permettre aux étudiants de savoir si cela leur convient réellement, s'ils souhaitent se diriger vers cette activité par passion et non parce que c'est l'assurance d'un poste plus stable que dans le milieu de la musique de chambre par exemple.

---

<sup>5</sup> Appelé dans certains conservatoires « cycle d'orientation professionnel », il se différencie du cycle amateur par (entre autres) la préparation aux concours d'entrée des conservatoires supérieurs

<sup>6</sup> Les conservatoires fonctionnent souvent sur la base de deux orchestres pour les 2<sup>e</sup> cycles (un orchestre d'harmonie pour les vents et percussions et un orchestre à cordes) et d'un orchestre symphonique pour les musiciens à partir du 3<sup>e</sup> cycle. Or, cela implique que la plupart des vents des niveaux avancés ne pourront participer régulièrement faute de place, alors que ce sont les instrumentistes les plus préparés à une future fonction en orchestre.

Il faudrait dans ce cas-là diversifier les pratiques et les spécialisations dans les conservatoires « initiaux » et les structures d'enseignement supérieur. En France, la séparation se fait de manière officielle entre les apprentis professeurs et les autres, pour qui le choix se fait de manière beaucoup plus floue parce que personne ne veut vraiment lâcher l'une ou l'autre des activités, et prépare souvent à la fois des concours internationaux, des auditions d'orchestre et des concerts de musique de chambre. Toute activité annexe est souvent considérée comme de la perte de temps, même si elle pourrait faire avancer l'une de ces trois spécialisations parce qu'elle n'influence pas toujours immédiatement cette spécialisation.

## 2.2 APPRENDRE LE JEU COLLECTIF

La notion de « collectif » est directement reliée à toute activité produite en équipe et dont la réalisation tient à la capacité qu'on les différents membres d'une collectivité de mettre en commun leurs compétences et d'accepter l'autre pour créer quelque chose ensemble. C'est la conscience du fait que l'on est plus fort ensemble que seul.

### 2.21 Le sport collectif et l'apprentissage de l'esprit d'équipe

« Jouer collectif ». C'est un mot qui ressort beaucoup dans les équipes sportives, que ce soit dans la bouche des coaches, des commentateurs sportifs ou des athlètes eux-mêmes. Un bon attaquant qui ne passerait jamais la balle aurait du mal à percer dans le milieu tout simplement parce qu'il ne se ferait pas accepter par ses coéquipiers et par son entraîneur.

Avoir l'esprit d'équipe, c'est accepter que l'on peut réussir seul, mais que l'on peut réussir mieux en construisant avec les autres.

« L'esprit d'équipe ne se fonde pas sur un renoncement à des valeurs et à des satisfactions personnelles mais sur un moyen collectif pour arriver à un but. Ce que l'on gagne à fonctionner à plusieurs vaut largement ce que l'on y perd et c'est une illusion de croire que le fonctionnement collectif demande de l'abnégation. (...) Dans les sports collectifs, ce sont souvent les meilleures équipes qui possèdent à la fois le jeu d'ensemble le plus efficace et les individualités les plus performantes. »

(O. Devillard, *La dynamique des équipes*, p.11)

Cette conscience peut être innée, mais il faut souvent l'apprendre aux athlètes pendant leur formation, en particulier aux plus talentueux qui ont tendance à penser, du fait de leur don, que l'autre va les ralentir, et qu'ils réussiront mieux seuls. Quand

cette pensée est trop exacerbée, il vaut d'ailleurs mieux orienter l'enfant vers un sport individuel qui lui permettra de briller hors du groupe.

Pour ceux qui restent dans une activité collective, l'immersion dans cette notion de collectivité est directe, elle se fait dès le début de la formation. Et l'enfant qui aura trop tendance à aller marquer seul se fera remonter les bretelles par son entraîneur. Le sport collectif n'a d'intérêt que s'il est pratiqué en construisant avec l'autre et en fonction de l'autre. L'athlète n'y est jamais seul face à lui-même et face à ses propres compétences mais doit sans cesse s'adapter à ce qui se passe autour de lui.

## 2.22 L'orchestre, entre un collectif et une somme d'individualités

L'orchestre symphonique est une sorte d'équipe sportive, constitué de différents talents, de musiciens que l'on regroupe dans différentes cases et à qui l'on demande des qualités différentes pour produire un résultat collectif. Il y a ceux qui produisent la masse sonore, qui jouent presque sans interruption et sont souvent indiscernables. Il y a ceux qui imposent la cadence et donnent le rythme. Il y a ceux qui brillent de manière rapide et disparate. Plus simplement, il y a les cordes, les percussions et les vents. Ou l'on peut dire qu'il y a les tuttiistes et les solistes.

Le point étrange est que les cordes, qui sont les tuttiistes de l'orchestre (mis à part le violon solo), et donc jouent la même partie que tout leur pupitre sans espoir de briller de manière individuelle, sont ceux qui ont été les plus formés dans un esprit individualiste, avec l'espoir d'une carrière de soliste international. Les vents, chez qui cet espoir est moins fort, se retrouvent, quant à eux, dans des postes plus exposés (et mieux rémunérés) que les cordes.<sup>7</sup>

Le fait est que, si les cordes ne peuvent sortir de cette notion de masse, les vents et percussions doivent sans cesse évoluer entre la masse de l'orchestre et la lumière, lors de brefs solos. Ils doivent continuellement naviguer entre le collectif et l'individuel : être entendus quand il le faut, se fondre dans le son de l'ensemble le reste du temps. A la manière de l'attaquant d'une équipe sportive, ils construisent leur geste individuel et remarqué du public sur l'action collective du reste du groupe.

---

<sup>7</sup> Il y a en général quatre niveaux de rémunération en orchestre, les catégories A, B, C et D. Les solistes sont en général classés dans les catégories A et B, en fonction de s'ils sont chefs de pupitre ou 2<sup>nd</sup> solistes, et sont tous des vents ou percussions, sauf le violon solo. Les chefs de pupitre des cordes sont classés en catégorie B ou C, suivant les orchestres. Les tuttiistes, c'est-à-dire, l'ensemble des cordes restantes sont des catégories D, et bénéficient du revenu le plus faible des musiciens de l'orchestre.

Cependant, de nombreux solistes d'orchestre perdent de vue cette notion de création collective et ont à cœur de se faire entendre pour eux-mêmes et non pour l'ensemble. C'est cela qui conduit à des orchestres symphoniques à la sonorité hétérogène, qui caractérise en particulier les orchestres français, trop concentrés sur les qualités individuelles de leurs solistes sans vérifier leur capacité à se fondre dans le collectif.

## 2.23 Comment apprendre à des musiciens formés à une approche compétitive de leur métier à s'insérer dans le groupe ?

L'on a pu voir que le musicien était essentiellement formé dans une approche individuelle de la musique classique, avec comme critère principal l'excellence technique et musicale. Après des années à travailler dans cet esprit, le musicien est-il bien préparé à rejoindre un collectif où ses qualités individuelles n'ont de sens que si elles permettent à l'ensemble de s'élever, et où le public ne viendra pas pour l'applaudir lui en particulier mais l'orchestre tout entier ?

Se fondre dans la masse. C'est une notion qui apparaît très peu sur les lèvres des professeurs de musique, qui privilégient des expressions telles que le fait de « briller », de « se faire entendre ».<sup>8</sup>

Contrairement au milieu sportif, où le jeu collectif est souvent la clé de la réussite, et où cette réussite apparaît de manière visible et quantifiable, le milieu artistique est un monde dénué d'objectivité, et l'on ne peut faire miroiter une possible « victoire » à l'instrumentiste pour le pousser à se fondre dans la masse.

Si cette façon de jouer doit être enseignée dans les conservatoires, elle doit aussi être demandée par les chefs de manière plus systématique. Ils ont bien sûr l'habitude de demander aux cuivres de jouer moins fort pour créer un son d'ensemble, mais c'est la sonorité de tout l'orchestre qui devrait être étudiée afin que chaque musicien s'intègre bien dans le résultat sonore final. Ce serait donc le chef d'orchestre, le manager en quelque sorte, qui serait maître du résultat final.

Les orchestres créés autour de la personnalité d'un chef sont d'ailleurs plus souvent portés sur la question d'une identité commune, d'un jeu collectif, car les premiers

---

<sup>8</sup> De fait, il est demandé au candidat d'arriver à toucher le jury lors d'une audition d'orchestre, malgré le paravent qui occulte à la fois le visuel et qui étouffe une partie du son. Or, le jury, composé de musiciens d'orchestre, a dans l'oreille le son de l'instrument auditionné qu'il entend au quotidien à l'orchestre, sans paravent et la gestuelle qu'il peut apercevoir depuis son pupitre. Un candidat doit donc arriver à recréer le même effet malgré l'obstacle qui le coupe des auditeurs.

musiciens ont été sélectionnés dans l'entourage du créateur de l'ensemble et sur des critères légèrement différents des orchestres « traditionnels ». Portés par une envie de renouvellement, et rassemblés autour de l'identité musicale de leur leader, ils construisent ensemble selon un idéal clair.

### **3. Quand le mental doit faire face à la demande croissante de performance**

« La performance semble être devenue le nouveau mot d'ordre des sociétés occidentales. (...) Elle est devenue le diapason d'une société qui assigne sans cesse l'individu à performer pour devenir soi-même. » (Benoît Heilbrunn).

Et cela ne touche pas que le domaine de la télévision ou du sport. Si cela a un impact certain sur la santé physique des athlètes et artistes, cela touche également leur mental.

Face à une pression croissante, et sans soutien extérieur, le cerveau peut mettre en place des barrières pour se protéger de la trop forte demande. De là peuvent naître des blocages difficiles à surmonter.

#### **3.1 TRAC ET ANGOISSE**

Le « trac », mot tant redouté et refoulé bien que présent sur toutes les lèvres des personnes confrontées à un public ou un jury. « Peur ou angoisse irraisonnée que quelqu'un éprouve au moment de paraître en public... » est-il écrit dans le *Dictionnaire Larousse*. Cela ne touche pas que le musicien au moment d'entrer sur scène, mais toute personne en représentation, jugée de manière officielle ou officieuse par les personnes en face de lui.

##### **3.11 La compétition sportive : de la performance et du spectacle**

La notion de performance a toujours été primordiale dans le milieu sportif, où les athlètes sont sans arrêt préparés à des compétitions, et soit jugés par rapport à leur victoire sur l'autre soit par rapport à leurs compétences individuelles. Ils doivent donc non seulement dépasser l'autre mais se dépasser eux-mêmes. Deux sentiments

négatifs peuvent alors apparaître : l'angoisse face à l'arrivée de l'échéance et le besoin d'être suffisamment préparés, et le trac, au moment-même de la performance, qui ne laisse pas de place à l'erreur.

Le trac de l'athlète peut apparaître comme un phénomène des temps modernes, lié à la surmédiatisation du sport, qui n'en fait plus seulement une activité mettant en jeu des adversaires en quête de victoire, mais une activité les mettant véritablement en scène. Face aux caméras, et à la foule hurlante, il semblerait normal que l'athlète ressente cette sensation que l'on appelle le trac dans le milieu artistique.<sup>9</sup>

Est-ce le trac ou l'angoisse qui ont conduit à une utilisation de plus en plus régulière du dopage dans le milieu sportif ?

Pour être meilleur que son adversaire, l'athlète doit à la fois être plus efficace dans sa préparation physique et plus fort mentalement en compétition. S'il veut faire le poids face à « la logique du toujours plus de records, de spectateurs, de manifestations, de profits<sup>10</sup> », il doit trouver de nouvelles façons de se démarquer. Mais d'un mode de dopage dit « offensif », c'est à dire isolé, et donc qui permettait à ceux qui utilisaient des substances illicites d'être meilleurs que les autres, nous sommes passé à un dopage « défensif », l'athlète consommant des produits interdits non plus pour dépasser ses adversaires mais pour se maintenir à leur niveau. Nous restons là sur une logique d'amélioration des performances physiques et qui agissent donc plus sur la préparation que sur la gestion du trac.

Ce sont les corticoïdes qui semblent le plus agir sur l'anxiété en situation, et dont la prise pourrait donc être plus fréquente dans le milieu sportif avec la pression grandissante des médias, malheureusement, c'est une substance encore indétectable et il apparaît impossible de savoir si sa consommation s'est accrue au cours des dernières dizaines d'années.

### 3.12 Connexions avec le stress du musicien

Le musicien d'orchestre expérimente également ces deux sentiments : l'angoisse et le trac, mais de manière très différente par rapport à ses années d'études. L'étudiant qui se prépare aux concours d'orchestre est accompagné par ce sentiment

---

<sup>9</sup> Les patineurs artistiques et gymnastes ne sont-ils pas d'ailleurs autant reliés au monde de la scène qu'à celui du sport ?

<sup>10</sup> Brohms, *La loi de la jungle, stade suprême du sport*, dans Le Monde Diplomatique, juin 2000, 27

d'angoisse lié à une peur de ne pas être au niveau le jour de l'audition. Cette angoisse tend à disparaître à l'entrée à l'orchestre tout simplement parce que le musicien n'a plus le temps de préparer pendant des mois les mêmes traits d'orchestre<sup>11</sup>, tout simplement parce que la phase de répétitions est trop courte et que les concerts arrivent trop vite. L'instrumentiste est alors presque plus souvent en représentation qu'en préparation et le trac est une notion plus récurrente que l'angoisse.

Ce trac, les élèves de conservatoire ont finalement trop peu l'occasion de s'y confronter, mis à part ceux qui multiplient les cachetons avant leur entrée à l'orchestre, parce qu'ils privilégient souvent la préparation aux concours au détriment des concerts.

Ce changement de mode de préparation et de rythme fait souvent apparaître de nouvelles formes de trac, contre lesquelles le musicien n'est pas armé. L'instrumentiste, ayant le sentiment de ne pas maîtriser à 100% sa prestation, et de travailler dans l'urgence, se retrouve face à une situation qu'il n'avait plus connue (ou rarement) dans ses années d'auditions, et plus personne ne l'accompagne pour faire face aux émotions négatives que cela peut engendrer.

En effet, contrairement à l'athlète, dont le but n'est pas de réussir une seule compétition pour commencer sa carrière, mais plutôt de forger sa carrière au rythme des compétitions, le musicien est entraîné par un « coach » jusqu'à la réussite d'une seule audition<sup>12</sup>, mais une fois entré dans le vif du sujet, il se retrouve seul.

### 3.13 S'inspirer de l'athlète performer

Il peut-être intéressant de remarquer que, malgré une apparition tardive du phénomène de mise en scène du sport, la question de la gestion du contrôle du stress lié à cette surmédiatisation de l'athlète semble avoir été bien plus étudiée que dans le milieu de la musique, qui est par essence un milieu où l'artiste se met en scène constamment.

Il n'existe d'ailleurs aucune réglementation de la prise de substances améliorant les performances des musiciens alors même qu'entre 20 et 30 ans, ils concourent sans

---

<sup>11</sup> J'ai pu expérimenter le fait que plus la période de préparation est longue et intense, plus l'angoisse liée au besoin de résultat est grande.

<sup>12</sup> En effet, face à la montée croissante du niveau d'entrée dans les orchestres, peu de musiciens enchainent les auditions après un premier succès. Le but est d'obtenir un poste. Certains instrumentistes se remettent dans la course lorsqu'ils ont plus de bouteille pour avoir une position plus gratifiante, mais dans l'ensemble, les musiciens ne sont plus suivis par leur professeur au moment d'un deuxième concours.

cesse les uns contre les autres. Un médicament ayant depuis longtemps été interdit dans le milieu sportif, les bêtabloquants, est largement consommé par les instrumentistes, sans aucun conseil ni suivi médical, mais sur la seule base d'expériences de leurs aînés ou collègues.

#### a) *Le cas des bêtabloquants*

De plus en plus répandu dans le milieu orchestral, en particulier dans les pays anglo-saxons où la quête de performance est plus présente que dans les territoires latins qui misent beaucoup plus sur la fragilité à l'origine (selon eux) de la créativité, l'usage de bêtabloquants reste cependant caché.

Le trac étant un sujet tabou, surtout dans un milieu aussi compétitif que l'orchestre, le recours à une aide médicale n'est que très rarement assumé.

Concrètement, « la molécule du bêtabloquant bloque les récepteurs de l'adrénaline et empêche qu'elle se fixe, mais elle ne pénètre pas dans le système nerveux »<sup>13</sup>

C'est sans doute cela qui attire tant les artistes : le fait que cela n'atteigne pas leur esprit, le centre de la création, outre le fait que cela préserve également de l'accoutumance. Ce médicament est d'ailleurs souvent utilisé comme un moyen de dépasser un blocage, et beaucoup ne l'utilisent pas sur une longue durée. Mais dans un monde musical où les artistes ne sont pas suivis médicalement, la prise d'une substance ralentissant le cœur devrait être au moins surveillée sinon prohibée. La question qui se pose également est celle de la possibilité d'une création artistique sans quitter sa zone de confort, effet promis par le bêtabloquant. En gagnant en force mentale, est-ce que les orchestres ne perdent pas en musicalité et poésie depuis la propagation de ce médicament dans les pupitres ? Un dosage très fin doit pouvoir permettre de garder la touche de stress suffisante à la sensation d'être en danger et de devoir se dépasser, mais ne serait-il pas plus intéressant de retourner à une recherche du « bon stress<sup>14</sup> » au lieu de vouloir simplement supprimer les effets du stress ? Quelles seraient alors les alternatives non médicamenteuses aux bêtabloquants, que ce soient des techniques à court ou à long terme, pour réduire l'anxiété au quotidien et le trac au moment du concert ?

---

<sup>13</sup> C. André, extrait d'interview tiré de *Le trac – un enfer pavé de bonnes intentions* article d'Olivier Bellamy

<sup>14</sup> Thème récurrent sur les lèvres des musiciens, lorsqu'ils sortent de scène ou d'audition, et qui correspond à une tension suffisante pour les pousser à se dépasser sans détériorer leurs capacités techniques.

### *b) Alternatives non-médicamenteuses*

Le fait d'admettre son stress et d'en parler autour de soi est de plus en plus admis dans le monde de l'orchestre, mais le domaine des médecines alternatives reste moins développé que dans le milieu sportif qui doit faire face aux contrôles anti-dopage récurrents.

Leur connaissance de l'anxiété face à la performance est beaucoup moins empirique que celle des musiciens et son approche plus pragmatique. Car l'un des problèmes qui se pose avec certaines méthodes ne fonctionnant que sur le long terme, telles que la sophrologie<sup>15</sup>, est qu'elles dépassent le temps de préparation aux concours et peuvent avoir des résultats aléatoires. Hors, la carrière d'un athlète est courte, et il si un problème de trac se pose, il a très peu de temps pour y faire face. Alors quelles solutions ont été développées ?

Le mental practice et l'auto hypnose sont deux pratiques (souvent liées) plébiscitées par les entraîneurs et athlètes de haut niveau. Elles agissent toutes les deux directement sur le mental, pour détruire certains obstacles psychiques, diminuer les anxiétés et plus globalement, éclaircir l'esprit.

Concrètement, le mental practice est une méthode visant à recréer à l'avance une échéance dans l'esprit de celui qui le pratique. Le but est, lors d'une séance, d'arriver non seulement à imaginer tout ce qui peut se passer lors d'une action à venir, mais de voir de manière très précise ce qui nous entoure, et de mettre en jeu tous les sens pour créer une sorte d'empreinte physique et psychique de ce que l'on imagine. Ainsi, de l'extérieur, la personne ne semble pas bouger, mais (en étant bien entraînée), elle a l'impression de sentir les choses, de les voir, de les entendre, pour de vrai.<sup>16</sup> Or, imaginer de la manière la plus concrète possible une chose, c'est s'y préparer, habituer son esprit à ses réactions face à un auditoire, imaginaire ou non, dédramatiser la performance publique.

L'auto hypnose est une pratique qui permet à l'esprit d'entrer dans une phase de clairvoyance sans totalement se déconnecter du monde extérieur. A ce stade, la personne est encore consciente mais est en quelque sorte plus concentrée, plus

---

<sup>15</sup> Le but de la sophrologie est de reconnecter esprit et corps grâce à de nombreux outils dont l'hypnose thérapeutique, la relaxation et un suivi psychologique. Souvent considérée comme une science douce, elle attire beaucoup de musiciens de part cette caractéristique, qui l'éloigne d'une pratique plus pragmatique et semble plus adaptée aux besoins d'une activité artistique.

<sup>16</sup> Pour avoir pratiqué le mental practice aux Pays-Bas, j'en arrivais, les mains vides et en restant immobile, à réellement sentir mes doigts bouger sur l'instrument et sentir le métal le composant.

rapide. Cette technique pourrait permettre au musicien d'orchestre de réagir plus vite à ce qui se produit autour de lui, d'entendre plus de détails, dans un état apaisé et non excité, car c'est souvent un état d'excitation qui empêche au musicien de faire diminuer son trac en concert. Cela pourrait correspondre à « la force tranquille ».

## 3.2 LE ROLE DU MENTOR

Athlètes et musiciens se sont de tous temps entourés de figures d'autorité et d'inspiration afin de se frayer un chemin vers le succès. Les termes sont nombreux et renvoient tous à des idées différentes de ce que doivent apporter ces figures. Entraîneur, coach, mentor, guide...A chaque milieu son langage et ses besoins.

### 3.21 Le coach « à vie » du sportif quelles conséquences ?

Dans le milieu sportif, deux types de mentors existent, et si leurs spécificités initiales diffèrent, ils tendent de plus en plus à ne former qu'une seule et même personne.

A l'origine, c'est l'entraîneur seul qui avait la mainmise sur la préparation des athlètes. Sa mission est de développer le potentiel du sportif, de l'amener à son niveau le plus haut en s'appuyant sur des données théoriques, physiques, déjà expérimentées dans le passé. L'entraîneur doit avoir une grande connaissance du corps humain et du sport pratiqué par son athlète pour être le plus efficace possible.

Le coach a fait son apparition plus récemment. Il renvoie à une vision plus stratégique de la compétition en particulier, à une action directe sur le terrain, et à une action sur le mental de l'athlète. Ce type d'intervention ne peut apparaître que lorsque le sportif est prêt physiquement, qu'il lui manque le coup de pouce qui pourra faire la différence. « Il s'agit de lui apprendre à apprendre par lui-même et non pas de lui faire ingurgiter un savoir extérieur. <sup>17</sup> ».

L'athlète est ainsi suivi et guidé avant, pendant et après la compétition, sans coupure, sans instant livré à lui-même. Il peut se reposer entièrement sur un ou plusieurs guides. Cela ne peut bien sûr pas fonctionner sans une confiance complète de sa part. Il doit pouvoir admettre que son coach ou entraîneur a la même connaissance

---

<sup>17</sup> C. Viala, M. Barabel, O. Meier, « Coachs et coaching au service de la performance », L'Expansion Management Review, 3/2009 (N° 134), p. 20-29.

que lui du terrain, mais que son avis est extérieur et donc nécessairement plus objectif.

### 3.22 Mentor de musicien

Les termes d'entraîneur et de coach ne font pas partie du vocabulaire des musiciens, même si le coaching est une activité qui tend à se développer jusque dans les pratiques artistiques.

Soucieux de rester dans un esprit intellectuel, l'instrumentiste aura plutôt tendance à s'entourer d'un mentor, d'un guide.

De la même manière que dans le milieu sportif, la frontière est fine entre le professeur et le mentor, qui pourraient correspondre respectivement à l'entraîneur et au coach.

De celui qui prépare aux concours de manière technique voire physique à celui qui conseille le musicien de manière stratégique et qui le soutient pendant les auditions, cela pourrait aussi correspondre au professeur titulaire et à l'assistant dans un CNSM<sup>18</sup>. L'assistant s'occupe souvent de la partie technique, et le titulaire, ayant en général plus de bouteille, partage son avis musical et son expérience.

Cependant, la différence entre l'athlète et le musicien tient à la durée de ce « coaching », puisqu'une fois sorti du conservatoire, l'instrumentiste est le plus généralement livré à lui-même, sans appui officiel et régulier d'un mentor. Beaucoup gardent le contact avec des professeurs ayant compté, mais cela ne se fait pas quotidiennement.

De plus, la carrière d'un musicien est bien plus longue que celle d'un athlète. Or, si les solistes font souvent appel à un manager ou agent qui s'implique dans leur vie (artistique ou non), les musiciens d'orchestre sont la plupart du temps seuls à gérer leur carrière.

On voit apparaître de plus en plus de coaches de musiciens, mais cette pratique, très anglo-saxonne, n'est pas très approuvée en France. Leur approche est bien plus pragmatique que celle des mentors qui sont souvent choisis pour leur expérience en temps que musicien. Le coach n'a pas à être un instrumentiste reconnu, il doit plutôt avoir de grandes connaissances de la psychologie et de la performance. Il va d'ailleurs rarement parler de technique instrumentale, et laissera cela au professeur ou au musicien lui-même.

---

<sup>18</sup> Conservatoire National Supérieur de Musique

### 3.23 Comment remplacer le coach à l'entrée à l'orchestre

Alors, après des années à avoir suivi les conseils de professeurs et mentors<sup>19</sup>, les musiciens se retrouvent seuls face à une activité à laquelle ils ont souvent été peu préparés. Or, il n'y a pas de transition entre la préparation assistée des auditions et la vie professionnelle (mis à part pour les musiciens encore en conservatoire supérieur au moment de l'entrée à l'orchestre) et cela peut générer un sentiment de solitude.

Même si le coaching à vie des athlètes ne semble pas une solution appropriée pour des artistes à la carrière beaucoup plus longue, il peut sembler important de faire évoluer l'accompagnement de manière plus progressive. Beaucoup de musiciens se choisissent de manière officieuse un mentor au sein de l'orchestre qui les accompagnera tout au long de leur intégration, les conseillera et partagera avec eux son expérience. C'est un phénomène très courant chez les cordes, qui sont placés à deux par pupitre (et partagent donc la même partition), ce qui favorise les échanges. La mise à disposition de l'orchestre, de la même manière qu'une équipe médicale, d'un coach spécialisé dans la pratique musicale voir symphonique pourrait permettre en particulier aux jeunes instrumentistes de trouver une alternative à leur ancien professeur sans nier leur récente professionnalisation. En effet, le travail du coach ne serait pas centré sur la technique instrumentale ou les qualités musicales mais sur l'attitude à adopter en ensemble, et un suivi psychologique.

---

<sup>19</sup> Les musiciens changent en général beaucoup plus souvent de professeur d'instrument que les athlètes d'entraîneur. Le mentor reste par contre souvent, à l'image du coach, une personne à laquelle ils se référeront plus longtemps.



## CHAPITRE 2 - RENOUER AVEC LA CREATIVITE EN S'INSPIRANT DES START-UP

Le domaine de l'art n'est pas le seul aujourd'hui reposant sur la créativité. Les start-up, jeunes entreprises innovantes, naissent d'une idée nouvelle, alimentée au quotidien par des esprits transgressifs et évoluant en dehors des cadres connus des sociétés plus traditionnelles.

Pourquoi s'intéresser à ce modèle plutôt qu'à un autre pour chercher un moyen de faire évoluer l'orchestre ?

Une start-up est une entreprise nouvellement créée dont le cadre de travail n'est pas encore fixé et qui est dans « une phase de recherche, prospection, élaboration de produits, de plan commerciaux et marketing »<sup>20</sup>. Elle ne répond que rarement aux règles établies par les sociétés traditionnelles, trop concentrée sur son évolution et sa survie dans un monde où les nouvelles entreprises poussent comme des champignons et où tous les risques sont permis pour se démarquer.

### **1. Rassembler des qualités différentes autour d'un projet commun**

La start-up et l'orchestre symphonique se ressemblent dans le sens où ce sont deux types de structures composées d'un ensemble de personnes aux compétences très précises et affutées, et fonctionnant sur un fort principe d'interdépendance.

---

<sup>20</sup> A. Maisonnier, *Comment améliorer la créativité des employés des PME et start-up ?* 2009, p.18

## 1.1 LA START-UP OU LA CONSTRUCTION SUR LES DIFFÉRENTS TALENTS

La start-up se distingue d'une entreprise « traditionnelle » de bien des façons, mais l'une de celles qui me paraît la plus importante aujourd'hui et la valorisation du capital humain de manière non pas quantitative mais qualitative. L'employé n'est pas un individu interchangeable, il est choisi non pas pour sa ressemblance avec le noyau de la start-up mais pour ce qui le différencie des autres, son originalité est sa valeur ajoutée.

« Le courant des ressources et des compétences considère également implicitement que l'avantage concurrentiel provient d'un acte innovant fondateur, relevant d'une combinaison originale des ressources et des compétences. »

(T. Atamer, R. Durand, E. Reynaud, « Développer l'innovation », *Revue française de gestion*, 2/2005 (no 155), p. 13-21)

Dans un monde où chaque postulant arrive avec plus de diplômes que le précédent, ce n'est plus l'académisme qui prime, en tout cas pour ces nouvelles sociétés.

### 1.11 A l'origine, un entrepreneur

La création d'une entreprise, d'une start-up, c'est avant tout l'envie de développer un concept de la part d'un entrepreneur.

Cette envie peut venir de la volonté de répondre à un besoin de la part de la société ou encore à un besoin personnel d'accomplissement qui poussera le créateur d'entreprise à trouver un moyen de créer un nouveau besoin autour d'un concept qu'il aura développé.

L'acte de création d'entreprise n'est pas forcément solitaire, il peut parfois provenir de plusieurs individus partageant une même idée, mais la plupart du temps, cette idée aura été générée par un initiateur qui aura su convaincre les autres de la pertinence ou de l'originalité de son projet.

Selon Schumpeter, les entrepreneurs apparaissent par vagues, le premier étant considéré comme l'innovateur, celui qui invente quelque chose de nouveau, et les suivants utilisant ce nouveau créneau créé pour faire émerger de nouvelles entreprises aux activités similaires. L'entrepreneur ne serait donc pas obligatoirement

un innovateur pur, mais une personne avec une idée en tête et mettant tout en œuvre pour lui faire voir le jour.

L'innovation ne se fait d'ailleurs pas forcément par la création d'un nouveau produit, mais peut également correspondre à l'utilisation de méthodes inédites de management dans la direction d'une entreprise voire simplement l'utilisation d'une méthode de production nouvelle permettant d'améliorer le produit existant.

Dans l'ensemble, la naissance d'une start-up correspond à la mise en œuvre par une personne aux compétences et à l'approche très spécifique d'un concept, d'une idée dont le but est d'être au moins rentable. « Dans le modèle de base, c'est le fondateur qui est créatif dans le sens où il apporte une idée innovante ou différente et la culture découle de son leadership » (extrait d'un entretien avec Marine, *consultante chez Thiga*)<sup>21</sup>.

## 1.12 Qui va partir à la recherche de personnes possédant ses compétences manquantes

Le propre même de l'entrepreneur est sa volonté d'atteindre son but par tous les moyens et de la manière la plus efficace possible. De ce fait, il doit être à même d'évaluer de façon très précise et objective ses propres compétences et capacités managériales. Ainsi, en admettant ses limites, et en les mettant en regard avec les besoins de sa start-up, il va pouvoir aller chercher les compétences manquantes à l'extérieur, en s'entourant de personnes hautement qualifiées et spécialisées.

Comme un chef d'orchestre ne pouvant faire naître de musique sans le concours de ses instrumentistes, l'initiateur, le fondateur d'une start-up a besoin de savoir s'entourer de personnes aux profils très différents et nécessaires à la réalisation et à la pérennité du projet.

L'employé d'une start-up qui s'y épanouit a souvent un profil fortement différent de celui du membre d'une grande entreprise qui s'y plait. Pour un secteur donné, ils sortent pourtant des mêmes écoles, et leurs caractéristiques sur le papier sont peut-être similaires, mais si l'employé d'une entreprise que l'on qualifiera de « traditionnelle » est choisi pour sa correspondance avec un moule, avec un modèle précis, les start-up choisissent plutôt le futur membre de leur équipe en fonction de ses divergences, de ce qui dans son cv ne colle pas avec son parcours académique.

---

<sup>21</sup> Voir le double entretien en annexe.

La pensée divergente est une notion qui caractérise fortement le principe de créativité, terme usé par toutes les personnes ayant souhaité analyser le fonctionnement des start-up.

### 1.13 Emulation versus Compétition

La start-up fonctionnant sur la base de personnes au fort potentiel créatif, aux compétences spécialisées et dans la plupart des cas, animées par une passion commune, une sorte de compétition interpersonnelle pourrait voir le jour, animée par l'envie de faire toujours mieux et de se démarquer. Il ne faut pas oublier que des personnes très qualifiées et passionnées vont avoir tendance à avoir une forte ambition, que ce soit pour eux-mêmes ou pour le projet sur lequel ils travaillent.

L'émulation c'est bien quand c'est un effort d'équipe et pas une discrimination individuelle, il faut également s'assurer que le focus sur les objectifs ne soit pas dépassé par le besoin d'être le meilleur dans tout tout de suite.

(extrait d'un entretien avec Grégoire, *responsable marketing chez Unito*)<sup>22</sup>

Une idée assez répandue aujourd'hui dans le monde entrepreneurial est le besoin pour les différents esprits créatifs d'un même collectif de pouvoir s'exprimer en pleine confiance. Sans confiance, pas de prise de risques, et sans prises de risques, pas de créativité. Une personne stressée par ses collègues, et par l'ambiance générale de son univers de travail sera moins à même de faire des propositions innovantes pouvant mettre sa crédibilité en danger.

« Une émotion à valence positive élèverait l'attention que les participants portent à la tâche qui leur est demandée, les amenant à briser les schémas classiques de pensée, à avoir plus facilement accès aux informations stockées en mémoire et à augmenter le nombre de combinaisons possibles. »

(A. Maisonnier, *Comment améliorer la créativité des employés des PME et start up* ?, 2009, p.9)

Ainsi, évoluer dans un espace de travail positif permettrait aux employés de développer des émotions positives et d'être ainsi plus connectés avec leur créativité et leurs capacités d'innovation, d'écarts d'avec les sentiers battus. L'ambiance de travail est d'ailleurs privilégiée dans ce type de structure qu'est la start-up, dont le potentiel de réussite dépend fortement de son capital humain, des motivations et capacités de ses employés à se dépasser pour le projet commun.

---

<sup>22</sup> Voir le double entretien en annexe.

## 1.2 QU'EST-CE QUI DIFFÉRENCIE LES MUSICIENS D'UN ORCHESTRE ?

A l'image de la start-up, l'orchestre symphonique repose sur des compétences ultraspécialisées et diversifiées, rassemblées autour d'un chef<sup>23</sup> dont la réussite dépend du bon-vouloir de ses instrumentistes, et de la façon dont il va les fédérer, les emmener dans son idée musicale.

### 1.21 A chaque pupitre, sa personnalité

L'orchestre symphonique n'est pas une masse brute de musiciens indifférenciés. C'est un collectif organisé d'une manière bien précise et dont la disposition spatiale même n'a que très peu changé depuis des siècles. Chaque pupitre<sup>24</sup> comporte un nombre précis de musiciens qui est fonction des souhaits du compositeur et parfois, pour les cordes, des goûts artistiques du chef d'orchestre.

Il est intéressant de remarquer que chacun de ces groupes de musiciens a une personnalité bien marquée. De nombreux clichés circulent dans le monde musical, et le plus souvent, ils ne s'avèrent que très peu exagérés.

Les violoncellistes et les bassonistes sont considérés comme les plus sérieux, les altistes seraient tête en l'air, les 1ers violons et flûtistes se prendraient pour des stars... Est-ce que les enfants choisissent leur instrument parce qu'ils correspondent à ces clichés ? Est-ce qu'ils forgent leur personnalité en relation avec leur instrument. Ou est-ce qu'inconsciemment ou non, les membres d'un orchestre ne sélectionnent un nouveau musicien qu'il semble correspondre aux « codes » de son futur pupitre ? Sachant que les instrumentistes ont rarement eu l'occasion de choisir eux-mêmes leur discipline, il paraît plus probables que leur personnalité se soit ensuite construite dans un milieu où ces « clichés » se sont transmis de génération de musiciens en génération de musiciens.

---

<sup>23</sup> En particulier le directeur musical, qui assure un vrai suivi de l'ensemble et construit une relation et une identité globale sur le long terme.

<sup>24</sup> Un pupitre d'orchestre ne désigne pas l'objet sur lequel l'on dépose les partitions mais un groupe de musiciens jouant du même instrument et, pour les cordes, jouant également la même partie. Ainsi, tous les instrumentistes du pupitre d'alto, sauf rares exceptions prévues par le compositeur, joueront la même chose. Chaque pupitre est dirigé par un chef de pupitre qui indique les coups d'archets chez les cordes.

La musique elle-même pourrait avoir tendance à aiguïser certains traits psychologiques des musiciens. En effet, à l'orchestre, le thème musical est souvent tenu par les 1ers violons et les flûtes tandis qu'il est demandé de la rigueur rythmique aux violoncelles pour accompagner le chant. Les cuivres ont souvent de nombreuses mesures à compter, en particulier dans la période classique, suivies de passages faisant penser à la fanfare. Ils passent alors souvent pour les « rigolos » de l'orchestre, ceux qui font soit trop de bruit, soit se tournent les pouces.

Toujours est-il que chaque pupitre est doté d'un rôle bien particulier au sein de l'orchestre, qui a été délimité au fil du temps par les œuvres des compositeurs et par un certain idéal acoustique. Ce rôle s'accompagne de qualités et compétences attendues qui peuvent varier énormément d'un pupitre à l'autre. Si l'on demande une grande précision rythmique aux basses et aux percussions, il est demandé un son brillant et une grande vélocité aux violons et aux flûtes qui sont très exposés. Outre les qualités techniques, les traits de personnalités diffèrent également entre les instruments et mêmes les postes. On attendra d'un soliste, et plus particulièrement d'un chef de pupitre (1<sup>er</sup> hautbois, 1<sup>ère</sup> flûte, violon solo...) d'avoir assez d'assurance pour mener son pupitre et supporter la pression due aux nombreux solos qui l'attendent) alors qu'un second soliste aura besoin d'être plus humble pour accepter de ne jamais être la « tête d'affiche », pour accepter les souhaits du chef de pupitre.

## 1.22 Au delà de la musique

Comme dans toute entreprise « traditionnelle », le musicien est soumis à un rythme de travail précis, d'ailleurs bien plus qu'en entreprise, où une certaine flexibilité horaire est souvent de mise. Une répétition d'orchestre symphonique ne pouvant débuter s'il manque une partie des musiciens, ceux-ci sont tenus d'être en place pour l'accord de début de répétition. Il arrive qu'un retardataire se glisse discrètement jusqu'à son pupitre, mais cela est le plus souvent extrêmement mal vu par le chef d'orchestre. Ces phases de travail que sont les répétitions et les concerts sont entourées de nombreux moments où l'instrumentiste n'a d'autre choix que de vivre en collectivité. L'on pourrait penser qu'après des heures contraintes dans une organisation spatiale très définie et immuable, à quelques centimètres à peine des autres membres d'un même pupitre, les instrumentistes se regrouperaient de manière plus anarchique pendant les moments de pauses.

Et pourtant, l'on peut remarquer que les musiciens d'une section se mélangent

rarement à ceux d'une autre. Plus concrètement, il y a très peu d'échanges entre cordes, bois et cuivres, et ce, de manière plus ou moins consciente.

« Les musiciens ont une conscience aiguë des divisions qui traversent leur milieu et dont le repérage varie en fonction de la position qu'ils occupent au sein de cet univers. »

(B. Lehmann. L'envers de l'harmonie. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 110, décembre 1995. Musique et musiciens. P.14).

Le ressentiment est grand en particulier chez les cordes qui ont été préparés à devenir solistes et se retrouvent en tuitistes, dans la masse, et également les moins rémunérés de l'orchestre, quand les vents ont à la fois un poste plus exposé, une plus grande force de proposition artistique et un salaire plus conséquent. Ce type de sentiment divise encore plus les troupes que les simples différences de caractères. Dans un orchestre ou chacun a l'impression de faire sa « part du boulot » pour un résultat musical global, il peut sembler normal que les différences de rémunération soient mal vécues par certains.

On voit chez les orchestres de jeunes beaucoup plus de mélanges inter-instruments, mais cela pourrait être lié au fait que les musiciens d'une même famille sont encore en compétitions les uns avec les autres et on du mal à entretenir des relations totalement apaisées avec leurs actuels ou futurs concurrents.

### 1.3 ENCOURAGER LA DIVERSITE AU SEIN DES ORCHESTRES

Malgré leurs nombreuses différences, Start-up et Orchestre Symphonique sont des structures reposant sur une notion bien précise : le capital humain. Le préserver et le faire évoluer devient alors un élément essentiel de gestion.

#### 1.31 Briser la compétition pour diminuer les jalousies

Les musiciens qui accèdent à un poste d'orchestre symphonique ont du, dans la plupart des cas, se battre contre de nombreux concurrents pour se démarquer. Peu d'instrumentistes décrochent une place à la première audition, et ils se retrouvent souvent pendant plusieurs années dans un rythme de mise en compétition

régulière.<sup>25</sup> Si ce système n'est pas approuvé par tous les professeurs, ceux-ci auront tendance, pour maximiser les chances de réussite de leurs élèves, à faire en sorte qu'ils soient complètement adaptés à ce mode de sélection. Beaucoup disent que pour gagner une audition, il faut être « un requin » ou « écraser les autres » ce qui suggère un éloignement de l'art pur pour se rapprocher de la performance, de la compétition sportive.

Or, si la compétition a un sens lorsqu'il s'agit de sélectionner un instrumentiste parmi une multitude de musiciens surqualifiés, passé l'intégration à l'orchestre symphonique, voire la période d'essai, elle n'a plus lieu d'être, puisque le musicien n'a plus à se battre pour sortir du lot mais doit œuvrer pour un résultat commun. C'est cette notion d'œuvre globale qui est souvent oubliée par les instrumentistes qui ont été entraînés à devoir toujours se démarquer en étant comparés aux autres. Bien entendu, les solistes d'orchestre, en particulier les chefs de pupitre, doivent pouvoir se faire entendre « au dessus de la mêlée » mais ce ne sont que de courtes interventions et qui doivent participer à l'élaboration d'un résultat d'ensemble. Leur but est de magnifier la pièce musicale.

C'est souvent la frustration liée à la différence entre la carrière que l'on a promise à un musicien et la réalité du travail d'orchestre qui pousse certains à se montrer critiques envers les instrumentistes ayant obtenu un poste plus exposé ou mieux rémunéré. Ne serait-il pas alors judicieux, de mettre en place chez les vents un système de roulement occasionnel qui permettrait aux seconds de passer premiers et vice-versa ? C'est quelque chose qui se fait dans les pupitres de cordes chez certains orchestres (le London Symphony Orchestra par exemple) mais qui ne suppose pas un changement de rôle (cela améliore la visibilité et permet pour ceux du fond des tutti de se sentir plus impliqués en ce rapprochant du « cœur de l'action »). Le problème qui se poserait pour les vents serait le changement de rôle, un second soliste étant peu confronté aux solos, au fait de mener un pupitre, et le premier soliste rechignant souvent à se fondre dans le son d'un autre. Cela ne pourrait sans doute pas être mis en place de manière régulière parce que les rôles de chacun sont trop définis et requièrent des qualités très différentes que peu de musiciens pourraient cumuler, mais procéder ainsi une fois par saison pourrait amener un peu

---

<sup>25</sup> La mobilité est une notion que les étudiants en musique sont forcés d'accepter face au peu de postes disponibles. En général, le musicien, lorsqu'il est engagé dans la phase de concours, passe presque toutes les auditions qui se présentent (sachant que les programmes sont en général sensiblement similaires) et rencontre toujours les mêmes concurrents.

de fraîcheur et faire changer de point de vue tous les solistes. Cela serait par contre compliqué à imposer pour les instruments spécifiques tels que le piccolo, le cor anglais, le contrebasson...que tous les musiciens d'orchestres ne jouent pas à un niveau professionnel.

### 1.32 Encourager les différences pour soutenir la créativité

Du fait, entre autres, de la différenciation des rôles dans l'orchestre, celui-ci est composé d'artistes aux qualités très différentes. Et malgré une certaine forme de lissage des différents modes de jeu pour correspondre aux standards de tel ou tel orchestre, chaque instrumentiste devrait pouvoir avoir l'occasion de participer à la diversité du jeu musical en apportant sa touche personnelle. Bien sûr, il faudrait pour cela respecter une certaine cohérence au sein des pupitres afin que cette diversité participe efficacement à un résultat commun.

C'est en particulier au sein des pupitres de vents que la notion de créativité individuelle pourrait être exacerbée, même si c'est déjà une vision assez présente dans les orchestres français, où les bois, en particulier, sont souvent recrutés plus pour leurs qualités personnelles que pour leur capacité d'intégration à la sonorité de l'orchestre. Souvent critiqués pour cette forme d'hétérogénéité<sup>26</sup>, il semble pourtant intéressant de recruter des instrumentistes aux identités sonores et musicales différentes pour mettre en lumière toutes les facettes des partitions et créer un son global riche et complexe. L'idéal serait de choisir des musiciens dotés à la fois d'une grande créativité et d'une encore plus grande flexibilité, leur permettant ainsi de tour à tour se fondre dans le son de l'orchestre et se démarquer lorsque cela est requis par la partition ou le chef.

Il faudrait dans tous les cas pouvoir sortir du schéma académique qui rend tous les musiciens d'un orchestre interchangeables. En ne recrutant que des instrumentistes au même profil technique et musical, on appauvrit le discours et donne moins l'occasion à l'orchestre d'être force de proposition face au chef. Un orchestre qui joue toujours comme un seul homme et sans apporter d'idées divergentes ne pourra qu'interpréter la seule vision musicale du chef, sans jamais chercher à aller plus loin.

---

<sup>26</sup> D'expérience personnelle, ayant étudié à l'étranger, j'ai beaucoup entendu les musiciens critiquer l'école française en générale, et les orchestres français en particuliers, pour cette mise en valeur des solistes et cette grande liberté qui leur est laissée et qui pourrait nuire au résultat d'ensemble.

Dans ce contexte là, le chef ne pourra pas non plus pousser sa réflexion artistique plus avant.

Pour développer cette diversité de manière contrôlée au sein des orchestres, il faut également pouvoir faire accepter à chacun son rôle de manière sereine. Cela touche bien sûr à l'enseignement et concerne en particulier les cordes, qui ont été les plus préparées à une certaine richesse et individualité musicale qui ne pourra jamais totalement exister à l'orchestre. Si la diversité peut être promue au sein des pupitres solistes, il semble peut probable de donner la même liberté aux cordes qui doivent pouvoir jouer comme un seul homme sous la direction d'un chef de pupitre. De fait, l'individualisation artistique se fait par pupitre, si bien qu'un pupitre d'alto doit avoir les traits d'une seule conscience musicale et non de tous les musiciens qui le composent. En cela, l'orchestre se rapproche encore de la start-up selon certains :

Les employés ne sont pas obligés d'être tous créatifs on parle plutôt de dynamique créative au sein des équipes. Tout le monde ne doit pas être créatif, mais chaque pôle se doit de l'être.

(extrait d'un entretien avec Grégoire, *responsable marketing chez Unito*)

### 1.33 Réunir l'orchestre autour d'une créativité commune

Ainsi, la notion qu'il faudrait faire intégrer aux musiciens d'un orchestre, en particulier aux instrumentistes à cordes, est l'interdépendance<sup>27</sup> en tant que clé d'une création commune. On peut considérer que la totalité de l'orchestre est soumise à cette interdépendance, puisque pour que la partition composée par l'artiste soit complète, et qu'ainsi émerge la vision musicale de ce même artiste, pour être au plus près de ce qu'il voulait exprimer donc, il faut que chaque instrumentiste joue son rôle en accord avec ses collègues. Un seul musicien déciderait de changer de tempo, de jouer plus fort, et c'est le fragile équilibre qui s'effondrerait. Le résultat final dépend de l'action de chacun, et l'action de chacun dépend de celle de tous les autres. Pour que cette fusion puisse se produire, il faut une personne pour réunir tous les membres de l'orchestre dans une même idée, un même rythme, un même son, la plupart du temps en la personne du chef d'orchestre. Il doit pour cela obtenir la confiance de ses

---

<sup>27</sup> L'interdépendance désigne un ensemble de choses ou de personnes qui entrent en interaction les unes avec les autres, et dépendent les unes des autres. Pour les bouddhistes, lorsque des personnes sont interdépendantes, elles ont besoin les unes des autres pour exister.

musiciens aux identités et visions distinctes, mais aussi faire en sorte que la confiance règne dans la totalité de l'orchestre.

“The success criterion of fit between all participating in the artistic production process implies strong interdependence between tasks in the orchestra. (...) it is not enough to co-ordinate partial results of individual participants; it is the process of producing these results itself that has to be co-ordinated.”

(S. Boerner, D.E. Krause, D. Gebert, *Leadership and co-operation in orchestras*, p.3)

Chaque inspiration individuelle doit intervenir dans un cadre précis et ordonné par le chef. Cela ne veut bien sûr pas dire qu'il faut supprimer les individualités, mais qu'elles doivent s'insérer dans une production globale et participer à l'idée musicale générale. Le solo d'un instrumentiste n'a pas été composé pour faire briller le musicien pour lui-même (même si certains compositeurs les écrivaient en pensant à un interprète en particulier) mais pour apporter un éclairage particulier, une couleur individuelle à l'ensemble de l'œuvre.

## **2. Le règne de l'innovation**

Une nouvelle entreprise n'a de sens que si elle est novatrice ou dès le départ plus productive qu'une autre société ayant la même activité, ce qui peut donc signifier qu'elle utilise un mode de gestion innovant. L'importance de la nouveauté ne fédère pas les orchestres symphoniques depuis que même le public averti déserte les concerts de type « création ». L'innovation doit alors se trouver ailleurs.

### **2.1 LA START-UP EN QUÊTE PERPETUELLE D'INNOVATION**

Pour se démarquer des autres, pour justifier son mode de fonctionnement et ne pas tomber dans la bureaucratie, la start-up, dès sa création, donne une place très importante à l'innovation, dans tous les domaines. Nouvelles technologies, réseaux-sociaux, management, elle vit avec son temps, et essaie toujours de prendre un peu d'avance pour se différencier. Selon Marine, consultante chez Thiga, « la start-up ne survit que s'il y a des innovations (technologiques ou non) régulières. »

## 2.11 Le règne des réseaux-sociaux et des nouvelles technologies

L'une des composantes qu'aucune entreprise ne peut aujourd'hui ignorer est l'utilisation (presque) prioritaire des réseaux sociaux pour atteindre un certain public, en particulier pour les start-up tournées vers les nouvelles générations.

Pour autant, il ne s'agit pas d'utiliser toutes les plateformes sans réflexion adaptée, pour atteindre un même public. Les abonnés de Twitter ne sont pas les mêmes que ceux de Facebook, Instagram, Snapchat... Et s'il est souvent de bon ton d'être présent sur tous les réseaux, il faut alors adapter son discours et mener une vraie réflexion sur les cibles prioritaires.

Cela nécessite un savoir-faire qui n'existe que depuis l'explosion du numérique et des réseaux. Aujourd'hui, il faut avant tout faire le buzz, régulièrement, et les réseaux sociaux sont les plateformes les plus à même de rendre une information virale. Aucune marque, aucune structure ne pourrait être compétitive dans le monde actuel en ne passant que par les modes de communication classiques (presse, affichage, spots tv, radio...). Cela vient également du fait que les nouvelles générations sont ultra connectées et plus sensibles aux messages diffusés en masse sur les réseaux sociaux qu'à la télévision (par exemple). De plus, cela permet aux jeunes entreprises de faire des économies sur la communication en privilégiant ces plateformes qui coûtent relativement peu cher.

Etre une entreprise innovante, c'est s'adapter aux modes de fonctionnement des sociétés actuelles et vivre avec son temps pour atteindre sa cible par les moyens les plus efficaces. L'état d'esprit qui règne aujourd'hui dans les start-up, c'est cette envie de toujours se démarquer, et de se positionner comme un précurseur, de n'importe quelle manière.

## 2.12 Des nouveaux systèmes de pensée

On a tendance aujourd'hui, à considérer que l'innovation ne concerne que les nouvelles technologies, sans doute parce qu'elles sont mises en avant et qu'elles sont impliquées dans une majorité des créations d'entreprise.

Or, les start-up développent également de nouveaux systèmes de pensée, d'une grande réflexion sur l'espace de travail qui agit directement sur la créativité des employés. Leur souhait est de trouver comment fonctionner différemment des entreprises traditionnelles pour créer différemment.

La start-up doit être une boîte à idées sans interruption.

« Du fait de la forte croissance des premières années, les PME nécessitent un style de management particulier, beaucoup plus réactif, ainsi qu'un pourcentage d'idées nouvelles plus fort que dans des entreprises plus anciennes. »

(A. Maisonnier, *Comment améliorer la créativité des employés des PME et start up' ?*, 2009, p.2)

Ainsi, tout est mis en œuvre pour que les employés soient réactifs, et n'aient pas peur de prendre des risques. Tout est fait également pour pousser les membres des équipes à apprendre les uns des autres, tout le temps, chacun ayant des compétences très affûtées et spécialisées, et le travail se faisant beaucoup en commun. Le dialogue est primordial dans les start-up pour permettre cet échange constant qui mène à la création et à la formulation d'idées innovantes. Le but des employés est « d'apprendre tout le temps par nécessité, de rencontrer des gens brillants pour pouvoir apprendre plus vite » (extrait d'un entretien avec Grégoire, responsable marketing chez Unito)

## 2.2 L'INNOVATION DANS LES ORCHESTRES SYMPHONIQUES

Contrairement aux start-up, les orchestres sont en général des institutions fonctionnant déjà depuis de nombreuses années, et les musiciens, trop souvent détachés des aspects autres que musicaux ont l'impression que leur ensemble roule et que rien ne doit être fait pour en améliorer le fonctionnement. Dans l'état actuel de la société et de la culture, les orchestres luttent pourtant pour survivre. Les musiciens qui s'en rendent compte aujourd'hui tombent des nues et ne savent pas toujours comment réagir.

De fait, l'innovation dans l'orchestre symphonique ne peut pas réellement être la création d'un nouveau produit puisque le propre de ce type d'ensemble musical est l'interprétation d'une musique créée en majorité par des compositeurs morts et enterrés, et l'utilisation obligée d'instruments créés depuis des années voire des siècles.

## 2.21 L'intégration progressive des nouvelles technologies

L'on a pu voir ces dernières années pulluler sur les réseaux sociaux des comptes d'orchestres, qui peuvent être à la fois gérés par des membres de l'administration et les musiciens eux-mêmes. Ainsi, ils donnent à leurs abonnés l'occasion de voir les coulisses des répétitions et des concerts.

Au départ une action plutôt individuelle, liée au rajeunissement des membres des orchestres, cette façon de toucher le public d'une nouvelle manière pas seulement par le traditionnel concert, donne l'occasion à l'auditeur de se sentir impliqué dans le processus de création.

Avec l'intégration de nouvelles fonctionnalités sur tous les réseaux, même des plateformes comme Instagram, plutôt dédiées au visuel qu'au son jusqu'à il n'y a pas si longtemps, ont été prises d'assaut par les orchestres. Si certains, comme l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège, publient en priorité des photos, l'Orchestre de Paris a su de son côté tirer parti de toutes les nouvelles fonctionnalités des réseaux, en postant par exemples des vidéos de répétitions sur Instagram.

Accepter de s'informer sur les innovations et d'utiliser de manière réfléchie les nouvelles technologies donne ainsi l'occasion à des structures considérées comme anciennes et traditionnelles de toucher les jeunes générations en montrant que, même lorsque l'on joue de la musique datant des siècles derniers, on fait partie du monde actuel.

Bien entendu, cette incursion progressive dans le monde des nouvelles technologies se fait de manière très prudente et provoque encore aujourd'hui des heurts, et les tentatives ne sont pas toujours couronnées de succès. Ainsi, le Brussels Philharmonic, en partenariat avec Samsung et la start-up Gustaf (anciennement Neoscores) avait interprété en concert le Boléro de Ravel en remplaçant les pupitres par des tablettes tactiles, mais l'avis du chef et d'une partie de l'orchestre avait été défavorable, et l'expérience n'avait pas été poussée plus loin<sup>28</sup>.

## 2.22 Avec le rajeunissement des orchestres, l'arrivée d'esprits plus ouverts

Avec l'arrivée de la première génération des membres des orchestres créés dans les années 1960 et 1970 grâce à l'action de Landowski à l'âge de la retraite, et malgré

---

<sup>28</sup> Voir article *Les tablettes à l'assaut de l'orchestre* en annexe

de nombreux postes ayant été remplacés par le recours des musiciens supplémentaires non permanents, les orchestres symphoniques changent peu à peu de visage. Cela n'est pas sans impact sur leur relation avec le reste de la société. Si les musiciens ont longtemps été considérés comme des « geek » (et le restent encore dans certaines franges de la société), On les voit de plus en plus apparaître sur les réseaux sociaux et s'engager non plus seulement pour leur secteur mais pour d'autres sujets, leur permettant ainsi d'être peu à peu mieux intégrés au « reste du monde » et moins considérés comme des êtres à part. Ils sont de plus en plus nombreux à poser leur smartphone sur leur pupitre en répétition pour filmer des passages soit virtuoses, soit simplement drôles, et à les poster sur leurs réseaux favoris (en particulier Facebook et Instagram).

### 2.23 La peur d'oublier la musique dans la course à l'innovation

Les réticences des orchestres, que ce soient des musiciens ou de l'administration, face aux nouvelles technologies et à l'innovation en général viennent en partie du fait qu'ils cherchent à être au plus près de ce que le compositeur souhaitait entendre au moment de la création d'une œuvre. Lorsque l'on joue du Brahms en souhaitant que cela sonne comme à son époque, il est difficile d'accepter que les nouvelles technologies aient quoi que ce soit à y faire.

Il faut sensibiliser les artistes au fait que ces nouvelles technologies ne viendront en aucun cas toucher directement à leur production musicale, mais qu'elles sont là pour leur donner plus de visibilité, renforcer leur présence auprès du public. En aucun cas l'utilisation, même abusive de Facebook par le chargé de communication d'un orchestre, ou le remplacement des partitions par des tablettes tactiles ne pourra avoir quoi que ce soit avec la musique elle-même. Mais l'art ne peut plus aujourd'hui attirer les foules seulement sur sa réputation, d'autant plus que la musique classique n'a pas (encore) énormément d'impact sur les jeunes générations.

Tout ce qui se rapproche du marketing et de la communication n'est pas encore totalement accepté par l'intégralité des orchestres.

## 2.3 S'INSPIRER DES START-UP POUR ALLER PLUS LOIN

### 2.31 Utiliser tout ce qui peut servir le propos

L'utilisation des réseaux sociaux semble être aujourd'hui un excellent moyen pour les structures d'entrer en contact avec leur public (et futur public) et ainsi de s'insérer dans le monde qui les entoure. Montrer aux nouvelles générations que les jeunes musiciens sont des personnes comme les autres, passionnées par un domaine très précis, mais qui se présente comme un travail presque « normal ». Faire rêver tout en restant accessible. Après tout, l'orchestre symphonique est un métier de scène comme les autres, avec des répétitions, des costumes et des applaudissements à la fin. Beaucoup de musiciens essaient aujourd'hui de dédramatiser le monde de la musique classique, de montrer que les gens qui y évoluent sont jeunes, créatifs, et passionnés.

Certains solistes reconnus n'hésitent pas à se mettre en scène dans la rue et sur internet pour toucher de nouveaux publics. L'on pourrait citer par exemple Lorenzo Gatto, célèbre violoniste, s'étant illustré grîmé dans les rues de Bruxelles lors d'un flash mob ensuite posté sur Facebook et Youtube. Ou Joshua Bell ayant joué incognito dans le métro de Washington.

La piste des applications mobiles semble être un chemin moins fructueux à emprunter pour améliorer la créativité et l'engagement des musiciens au sein de leur orchestre. L'Orchestre de Picardie a certes donné un concert à la Philharmonie lors du week-end *Orchestres en fêtes* impliquant une appli de création de son par le geste et mise dans les mains du public qui suivaient les gestes du chef d'orchestre pendant que les musiciens jouaient du Beethoven mais si cela a permis de tester une approche nouvelle des jeunes publics, cela n'a pas vraiment mis en jeu la créativité des instrumentistes, qui, finalement, continuaient à jouer du Beethoven.

L'utilisation de nouvelles technologies n'est pas une chose qui peut se faire manière linéaire et sans expérimentations. Pour savoir ce qui peut faire avancer l'orchestre et permettre aux musiciens de s'engager dans autre chose que la musique elle-même mais toujours pour l'ensemble, il faut essayer toutes les innovations disponibles, suivre les tendances, trouver ce qui correspond le mieux à l'esprit de l'orchestre en question tout en le réintégrant dans la société.

### 2.33 Intrapreneuriat et création d'un service dédié à la réflexion sur le développement et l'innovation

Pour permettre à un orchestre de faire de véritables recherches sur l'intégration de nouveaux modèles de management et d'innovations technologiques, la création d'un service, d'un groupe de réflexion composé de musiciens et de membres de l'administration pourrait être une solution.

Ainsi, cela permettrait d'intégrer directement les instrumentistes intéressés par l'évolution de leur ensemble dans la prise de décisions. Avec des réunions régulières, ils pourraient ainsi chercher ensemble des moyens de se rapprocher de la société. Chaque orchestre possède en son sein quelques fans de nouvelles technologies, des personnes ayant des connaissances sur les nouvelles formes de management, des adeptes des réseaux sociaux. En traitant les musiciens non plus seulement comme des instrumentistes, mais comme des employés créatifs et aux talents divers et variés, cela leur permettrait d'étendre leur fibre artistique à des domaines variés. Or, la créativité est une chose qui s'autoalimente. En donnant aux musiciens l'occasion de s'exprimer par d'autres moyens que le simple jeu instrumental, on ne leur donne pas seulement l'occasion de s'impliquer plus auprès de l'orchestre, et ainsi de développer un sentiment d'appartenance, on leur donne une nouvelle vision de leur travail. Sortir un musicien du schéma répétition/concert en incluant de nouvelles activités, c'est lui faire comprendre également qu'un orchestre ne fonctionne pas sur la seule base de la technicité instrumentale de ses membres, mais qu'il vit également grâce à toutes les actions mises en œuvre par le reste de l'équipe.

Des instrumentistes qui s'engagent activement pour le développement de leur ensemble, c'est des musiciens qui comprennent les enjeux de leur orchestre, et du monde symphonique actuel, et qui accueilleront plus facilement les choix de la direction concernant leur mode de fonctionnement<sup>29</sup>. Ils deviennent alors des intrapreneurs, c'est-à-dire des entrepreneurs se mobilisant pour faire évoluer leur structure de l'interne, sans consigne directe de la direction. En retrouvant leur individualité, ils peuvent ainsi renouer avec leur créativité.

---

<sup>29</sup> La séparation entre l'administratif et l'artistique reste bien épaisse dans les orchestres symphoniques, les musiciens gardant une sorte de méfiance vis-à-vis du personnel qu'ils considèrent souvent comme peu conscient de ce qu'implique le statut de musiciens. Avec l'introduction de cours de management et d'intrapreneuriat dans les conservatoires supérieurs (surtout étrangers), on permet d'améliorer peu à peu le dialogue et d'instaurer une confiance réciproque.

### **3. Manager différemment**

Dans deux types de structures où la notion de compétence individuelle et de cohésion de groupe est si importante, la question du management ne devrait pas être considérée de la même manière que dans des entreprises où les employés ont une tendance plus interchangeable.

#### **3.1 TECHNIQUES DE MANAGEMENT DANS LES START-UP**

L'essaimage de start-up depuis les années 2000 et leur fort taux d'échec a ouvert la porte à de nombreuses recherches dédiées aux nouvelles formes de management appliquées à des entreprises encore peu structurées et misant en priorité sur le capital humain. Tout est fait pour faciliter le dialogue :

« Dans la start-up, le flux d'information qui circule en réseau représente la sève de l'organisation. Rien ne doit empêcher la fluidité du travail et de la communication. L'absence quasi totale de cloisons dans l'espace de travail organisé en « open space » traduit physiquement cette nécessité d'ouverture. »

(Y. Estienne, La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie)

##### **3.11 La voix donnée aux employés**

Dans une entreprise « traditionnelle », ou consolidée, la hiérarchie est souvent verticale et très structurée. Les décisions émanent d'en haut et les activités qui y sont liées sont redistribuées jusqu'en bas dans une logique formalisée.

La start-up se démarque souvent par le choix d'une hiérarchie « aplatie », c'est-à-dire par la présence du leader, souvent le fondateur, près des employés, à leur écoute et prenant en compte leurs idées. L'effectif étant souvent très réduit, en particulier aux prémices de l'activité, le leader apparaît plus comme un influenceur dans la prise de décision. Il a à priori de fait le soutien des membres de son équipe qu'il a choisi le plus souvent lui-même. Si ceux-ci étaient des collègues dans une autre entreprise, avant la création de la start-up, les rapports seront encore simplifiés, la hiérarchie n'existant pas forcément entre eux antérieurement, ou pas sous cette forme. Cela peut d'ailleurs amener à des problèmes de leadership si le fondateur ne parvient pas à imposer le fait qu'il détienne le choix final.

Dans toute entreprise, il est important de pouvoir être à l'écoute de ses employés, mais la simplicité des rapports interhiérarchiques dans une jeune entreprise permet un dialogue moins convenu, plus spontané. De fait, si le leader est accessible, les employés iront plus facilement lui parler individuellement des problèmes qui peuvent se présenter, des améliorations auxquelles ils pensent. Il ne faut pas oublier que chaque point de vue est différent.

Selon Alice Maisonnier, « il est vital pour toute entreprise d'avoir un système de suggestion continu, qui permette à chacun de s'exprimer. » (A. Maisonnier, *Comment améliorer la créativité des employés des PME et start up' ?*, 2009, p.14)

### 3.12 Team building

Dans une entreprise où le capital humain et l'interdépendance est si importante, le cohésion d'équipe n'est pas un facteur à négliger. La start-up se construit en général autour de la personnalité de l'entrepreneur-fondateur et sur un projet commun. Les start-up démarrant en général avec un seul produit, gamme ou activité, tous les employés œuvrent en même temps sur un même dossier.

La notion d'identité collective est importante dans le sens où elle permet à l'ensemble des employés aux compétences et sans doute personnalités très diverses de se reconnaître dans un même but, d'y adhérer. Pour cela, il faut que dès le départ ils soient convaincus par la valeur du projet et sa faisabilité.

« Mais ensuite, à moyen terme, la cohésion d'équipe devrait sans cesse être entretenue et développée pour ressouder les employés entre eux. Le fait de resserrer les liens entre les personnes et vis-à-vis du projet de départ permet également de faire accepter certaines surcharges de travail liées à un mode de fonctionnement fragile et à un besoin rapide de trouver une place sur le marché. A un niveau horizontal, de nombreux événements visent à développer la socialisation et la création de réseaux sociaux internes pour promouvoir l'information sur les projets et l'interconnaissance mutuelle entre les salariés (bourse aux projets, sports collectifs, weekends d'entreprise, « Thank God Is Friday » - réunion informelle du vendredi où les projets et les nouveaux recrutés sont présentés). »

(M. Ferrary , *Dispositif intrapreneurial et management de l'innovation : le cas google*, p.9)

Si l'entreprise a une identité forte et bien définie, il sera ensuite plus simple d'ajouter de nouveaux membres à l'équipe, qui s'adapteront plus facilement à un milieu qu'ils auront pu identifier en amont.

## 3.2 QUID DU MANAGEMENT D'ORCHESTRE

Le terme « chef d'orchestre » est très souvent récupéré dans le management du secteur des entreprises. Pourtant, est-ce vraiment le type de leader que recherchent les entreprises aujourd'hui ?

### 3.21 Le chef d'orchestre en joueur de marionnettes

Le chef d'orchestre n'est pas né en même temps que l'orchestre, c'est un rôle qui est apparu peu à peu, avec la densification de la masse orchestrale et la complexification des œuvres, ne permettant plus au seul violon solo d'emmener à lui seul tous les musiciens. Peu à peu, le chef est devenu LA star, celui pour lequel le public se déplace. Pendant des années, il a régné en maître absolu sur « ses » musiciens, à une époque, on appelait certains de ces personnages tels que Toscanini « les tyrans ». Parce qu'ils semblaient avoir droit de vie ou de mort (musicale) sur leurs instrumentistes.

« Le chef d'orchestre, qu'on n'appelle pas pour rien « maître », ne produit lui-même aucun son : il fait naître la musique par le geste et incite la centaine de personnes placées sous ses ordres à jouer selon son intention, en véritable démiurge. »

(C. Merlin, *Les Grands Chefs d'Orchestre du XXe siècle*, p.9)

Les choses ont cependant évolué, même si dans l'ensemble, le type de management reste très directif. Le chef donne les indications et contrôle immédiatement le résultat. Il semblerait alors que les musiciens perdent l'habitude d'être force de proposition et qu'ils se désintéressent de la finalité artistique de la production.

Alors, quelle serait la méthode idéale pour « diriger » tout en laissant une marge de manœuvre aux musiciens et en les considérant ainsi comme des artistes et non pas seulement comme des instrumentistes ?

“We assume that, if a conductor radiates confidence, superiority, power, reliability and charisma, musicians expect that the result, i.e. the artistic quality of the interpretation, will convince them (...) Our assumption is that the charismatic nature of the conductor's directive leadership induces musicians to accept restrictions on their individual freedom in the process of artistic production in the interest of a high artistic result, so they accept the target set by the conductor.”

(S. Boerner, D.E. Krause, D.Gebert, *Leadership and co-operation in orchestras*, p.5)

Selon cet ouvrage, le chef d'orchestre peut rester « maître » de la pensée musicale

de l'ensemble de l'orchestre s'il arrive à s'imposer à lui, à le convaincre- en quelque sorte- de sa supériorité. Si l'interprétation émanait directement des membres de l'orchestre, cela nuirait à l'efficacité ainsi qu'au résultat global :

“Any decentralized agreement between musicians on interpretation would thus at the very least be highly time- consuming if not completely impossible.”

(S. Boerner, D.E. Krause, D. Gebert, *Leadership and co-operation in orchestras*, p.3)

Dans un système où la direction est donnée en alternance à un directeur musical et des chefs invités, doivent-ils utiliser des méthodes de management différentes pour faire adhérer les musiciens de l'orchestre à leur vision artistique ? Ou est-ce que ce leadership unilatéral est-il l'apanage de tous les chefs, invités ou réguliers ?

### 3.22 chef titulaire et chef invité – deux rôles distincts

Le chef titulaire (souvent directeur musical) et le chef invité ont des rôles et rapports avec les musiciens très différents.

En tant que chef titulaire, un maestro doit diriger un nombre préétabli de concerts avec son orchestre, sans que cela ne l'empêche de s'afficher à la tête d'autres formations symphoniques. Il est celui qui doit donner son identité à l'ensemble, sa patte sonore et musicale. Il doit construire une relation de confiance avec ses musiciens sur la durée pour pouvoir les faire évoluer selon sa vision artistique. Si, dès le premier face-à-face avec l'orchestre, il doit faire « bonne impression », les musiciens et lui-même savent que c'est une relation qui sera difficile à dissoudre de manière rapide en cas de conflit, et qu'il faut mieux adopter une attitude flexible pour gagner du pouvoir, d'un côté comme de l'autre, de manière « amicale » et non imposée brutalement.

Le chef qui vient diriger un orchestre seulement pour un concert (ou une série de concerts) n'a que très peu de temps pour faire ses preuves. Dès l'instant où il apparaît dans la salle de répétition, il sera scruté et jugé par les musiciens. Il s'instaure alors « un rapport de force, au moins symbolique, que le chef soit reconnu ou non, qu'il bénéficie d'un certain prestige et d'une reconnaissance dans le milieu musical ou non » (Pauline Adenot, *Le chef d'orchestre - De la figure du pouvoir à l'ordre négocié au sein d'une profession vocationnelle*, p.4). Une fois ce rapport de force établi, il n'y a plus de temps pour faire machine arrière, les sessions de répétitions avant une nouvelle programmation symphonique durant toujours moins d'une semaine.

Ceux-ci savent en effet que passées les répétitions, ils ont tout pouvoir sur lui. Ils pourront interpréter comme ils voudront le programme, voir saboter le concert, si le chef leur a déplu. Les musiciens d'un orchestre considèrent qu'ils ont en quelque sorte l'avantage sur le chef invité, qu'ils ont plus à lui apporter en termes de renommée que lui a à leur apporter dans le peu de temps dont il dispose, parce qu'ils sont ici chez eux, que c'est le maestro qui s'est déplacé jusqu'à eux. Le concert commencé, le chef ne peut absolument plus forcer un orchestre à suivre l'interprétation travaillée en répétitions, et s'il n'est là que pour un concert, il n'y aura pas de recours possible par la suite.

Dans tous les cas, un chef qui arrive sur le podium n'a que peu de temps pour faire bonne impression et s'il ne connaît pas les pratiques de travail et les préférences des musiciens de l'orchestre assis en face de lui, il risque de ne pas arriver à s'imposer comme seul leader de l'ensemble. Malheureusement, les chefs sont en général sélectionnés plus sur leurs qualités artistiques et techniques que sur leurs compétences en termes de management et de psychologie de groupe<sup>30</sup>.

Ce sont d'ailleurs plus souvent les façons d'imposer une idée musicale que l'idée en elle-même qui peuvent amener un orchestre à s'arquer ou à bouter face au chef, certains musiciens appréciant la rigueur et la fermeté, d'autres une certaine souplesse dans l'interprétation. Il ne faut pas oublier que l'orchestre symphonique reste un collectif d'êtres individualistes et créatifs, qui ont de fait du mal à accepter la toute puissance d'un leader. Mais y aurait-il une vraie solution pour donner plus de libertés aux musiciens sans détruire la cohésion d'ensemble ?

### 3.3 APPLICATION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES À L'ORCHESTRE

L'orchestre symphonique a beau être une institution très ancienne, aux modes de fonctionnement réglés comme du papier à musique, il pourrait être intéressant d'adapter les nouveaux modes de management à leur gestion spécifique.

---

<sup>30</sup> Notions très peu enseignées dans les filières de direction qui se concentrent sur les aspects techniques et musicaux du métier. On reste encore beaucoup plus dans la formation de l'artiste que dans la formation du manager. Or, un chef, pour imposer sa vision artistique doit savoir comment gérer le groupe, et les individualités qui le composent.

### 3.31 Donner la parole aux musiciens

Le Brainstorming est un exercice qui a fait ses preuves depuis plusieurs années déjà, et qui pourrait donner à la fois l'occasion aux musiciens de s'exprimer, de développer un certain sentiment d'appartenance à l'orchestre et un esprit de groupe en faisant émerger des idées nouvelles. Cela ne devrait bien sûr pas être mis en place sans cadre réel et sans une connaissance de la littérature à ce sujet. Une session de plusieurs jours intégrant une dizaine de participants volontaires pourrait par exemple avoir pour sujet le choix du programme de la saison artistique suivante, des chefs invités... Il ne faut pas oublier que n'importe quel « employé » sera plus impliqué dans son travail quotidien si le sujet l'intéresse, et qu'il a joué un rôle déterminant dans son choix. Le musicien d'orchestre pouvant développer au fil du temps un sentiment de frustration lié à l'impression d'être sorti du domaine artistique pour n'être qu'un « ouvrier » entre les mains du chef, pourrait ainsi renouer avec une certaine forme de créativité.

Si plus tôt nous parlions d'un comité dédié à l'innovation, il serait également intéressant de faire participer d'autres musiciens (tous n'étant pas passionnés par la communication, les innovations technologiques et les réseaux sociaux) à des prises de décisions plus centrées sur leur vie quotidienne à l'orchestre et les programmes annuels.

Dans le même cadre, organiser un concert, ou une série de concerts, sans chef, mais toujours en effectif d'orchestre, et laisser à un groupe de musiciens le choix du programme souderait l'ensemble de l'orchestre. En préparant des concerts sans directeur musical, avec un podium vide, les musiciens auraient alors l'occasion de s'exprimer de façon plus décentralisée, d'intervenir individuellement dans l'interprétation, d'agir comme des membres actifs d'un collectif artistique. Cela suppose cependant une certaine discipline, pour que le dialogue entre l'ensemble des musiciens soit intelligible et cohérent. Certains orchestres, comme le Nederlands Philharmonisch Orchest, ont l'habitude de jouer sans chef, et la cohésion qui y règne est impressionnante.

### 3.32 Des chefs plus impliqués dans la vie quotidienne de l'orchestre

Il est assez rare de voir un chef, qu'il soit invité ou permanent, se mélanger aux musiciens hors répétitions et concerts. Bénéficiant d'une loge privée tout au long des

sessions, il ne monte en général sur le podium que lorsque l'orchestre est accordé. Hissé sur un piédestal pendant les concerts, il l'est aussi en coulisses.

Le phénomène des tournées permet en général de prendre la juste valeur de cet écart entre musiciens et chef d'orchestre. Il n'est pas rare que le chef soit logé dans des hôtels différents, possédant au moins une étoile de plus, dans tous les cas, sa chambre devra être de qualité supérieure. De plus, quand la plupart des orchestres, face aux difficultés économiques, privilégient train, vol économique voire bus, le chef est souvent installé en classe affaire, puis déplacé en taxi. Tout semble être fait pour que les musiciens et le chef ne se croisent que pour interpréter de la musique.

Les choses tendent à changer doucement, même si l'évolution des mentalités reste très lente. Petit à petit, les chefs qui émergent, sans doute du fait de leur relative jeunesse, mais aussi des pressions financières liées au gouffre financier que peut représenter l'engagement de certains chefs d'orchestre, réduisent la distance d'avec les musiciens, acceptent de se frayer parmi eux. Les ensembles baroques et les orchestres nouvellement créés hésitent rarement à faire voyager le chef avec les musiciens. Cela vient aussi du fait que ce sont des formations souvent créées par le chef lui-même, souvent ancien instrumentiste en reconversion, n'ayant pas forcément la même notoriété (au départ) que les directeurs musicaux des orchestres plus anciens. Ils ont même tendance à mettre en avant cette complicité entre le chef d'orchestre et ses musiciens.

Le fait est que l'agenda du directeur musical d'un orchestre est souvent très rempli, par de nombreuses missions à l'international, et qu'il a souvent moins de temps que les musiciens à consacrer à son propre orchestre. Il pourrait être intéressant de l'introduire dans des comités artistiques et d'innovation de l'orchestre, comme simple membre, pour le rapprocher des musiciens et simplifier leurs rapports, mais cela semble difficile de faire de cela une pratique régulière.

## CONCLUSION

Ainsi, le monde de l'orchestre symphonique, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, semble être à l'origine, sinon au moins lié, de l'apparition et du développement de nombreux troubles chez ses membres. Les facteurs sont nombreux qui peuvent expliquer la naissance d'un certain mal-être : pratique intensive d'un instrument qui demande des gestes répétitifs utilisant des membres très spécialisés, mauvaise protection auditive dans une atmosphère extrêmement bruyante, suivi quasi-inexistant que ce soit au niveau physique ou au niveau psychique...

La musique n'est pas seulement un milieu qui met en action des corps et des instruments, elle demande également beaucoup d'assurance et de solidité pour jouer au quotidien devant un public attentif et des pairs critiques.

L'élément qui semble le plus impacter le moral des musiciens et être à l'origine d'une déception et d'une perte de motivation est la différence entre ce pourquoi le musicien avait été préparé, et la réalité du quotidien. Dans un monde où il n'est presque plus considéré comme un individu créatif, et qu'il ne fait à présent que partie de la masse mise en action par un chef parfois jugé tout-puissant, il n'est pas étonnant que l'instrumentiste développe une certaine forme de rancœur.

Quelles peuvent alors être les solutions trouvées par d'autres secteurs professionnels ayant été confrontés à ces mêmes problèmes ?

Il semblerait que chez l'athlète, une meilleure connaissance de son corps et de ses besoins, associée à un suivi médical régulier lui permette repousser l'usure inéducable d'un corps trop sollicité. Le corps du musicien, s'il est mis en action de longues heures au quotidien, reste tout de même moins abimé que celui d'un sportif de haut niveau, plus sujet aux blessures graves. En adaptant la fréquence du suivi médical et en apportant au musicien une réelle connaissance des risques liés au jeu instrumental régulier, l'on pourrait prévenir de nombreuses affections trop souvent cachées et ignorées.

Certains troubles pourraient être empêchés par des simples mises en œuvres techniques, telles que la création systématique de bouchons d'oreilles à l'entrée à l'orchestre d'un nouveau musicien.

La gestion de l'individualité au sein du groupe est une notion qui concerne à la fois le monde du sport et celui des start-up, pour différentes raisons.

Le joueur d'une équipe doit pouvoir agir de manière individuelle, en mettant en jeu toutes ses compétences, au moment opportun et en fonction de ce qui se passe autour de lui. Il doit déterminer de manière très rapide s'il est le mieux placé pour intervenir sans jamais penser à sa gloire personnelle avant la réussite de l'équipe. Cela nécessite une grande confiance en soi pour savoir ce que l'on vaut tout en restant assez humble pour admettre que certains sont parfois mieux placés pour réussir. Ainsi, le soliste d'orchestre doit déterminer à quel moment son jeu doit ressortir, en fonction de l'interprétation de ses collègues, sans perdre de vue que le public ne vient pas pour l'écouter lui, mais l'orchestre tout entier.

De la même manière, la start-up rassemble en son sein de multiples talents, qui doivent œuvrer non pas pour leur réussite individuelle mais pour celle du projet. Là où la principale motivation de l'athlète est la victoire, le leader d'une start-up aura à cœur de développer chez ses employés un sentiment d'appartenance, un interdépendance grâce à des procédés de team building, une valorisation de l'intrapreneuriat, des initiatives visant à l'évolution de la structure. Tous les moyens y sont bons pour préserver et développer la créativité des équipes.

Sur ce modèle, si l'orchestre ne peut pas réellement mettre en avant une possible victoire, il peut développer une identité commune forte, en récupérant et adaptant des outils de management utilisés dans les start-up.

Il semble cependant peu probable de pouvoir préserver totalement la créativité des musiciens au cœur même de la musique.

« Pourtant, de la dictature autoritaire, de l'autocratie éclairée au management participatif, il est certain qu'aucun mode de gestion ne parviendra à concilier l'inconciliable, à savoir l'épanouissement individuel et une organisation soumise à une autorité artistique et administrative centralisée. »

(X. Dupuis, *Quand le monde musical déchanté...*, p.7)

Les solutions permettant la prévention puis le traitement du mal-être des musiciens d'orchestre ne proviendraient pas alors de la vie orchestrale elle-même mais d'autres activités. En effet, si les musiciens continuent à être formés de la même manière, c'est-à-dire dans une optique totalement individuelle, en particulier dans les conservatoires français, il y a peu de chance que leur arrivée au sein d'un collectif étouffant directement leur pensée et parole unique se passe de manière épanouie.

Les conservatoires, et les professeurs tiennent une part de responsabilité dans cette inéquation entre les rêves développés durant les études et la réalité de l'orchestre professionnel en préparant leurs élèves en priorité aux concours internationaux, en

particulier les cordes, en leur faisant comprendre que la l'orchestre n'est qu'une voie de secours.

La manière que semblent avoir trouvé les musiciens d'orchestre actuellement et le développement de nombreuses activités parallèles, dont la musique de chambre et l'enseignement. Mais à vouloir trop en faire, ne finissent-ils pas par justement se désolidariser un peu plus du projet orchestral en n'y consacrant que le minimum syndical ?



## LISTE DES ANNEXES

1. Double entretien – *Créativité, compétences et rythme de travail dans les start-up*.....p.66
2. *Les tablettes à l'assaut de l'orchestre*.....p.68

## DOUBLE ENTRETIEN

**Thème général : créativité, compétences et rythme de travail en start-up**

Participants : Marine, consultante chez Thiga

Grégoire, responsable marketing chez Unito

Réalisé le 23 décembre 2016 en face à face

### **1. Pour vous quelle est la place de la créativité dans une start-up ? Est-ce qu'elle ne vient que de l'entrepreneur initial, le fondateur, ou est-ce que chaque employé doit pouvoir être créatif ?**

**Grégoire** : *La place de la créativité dans une startup est assez critique dans le sens où la startup aborde un sujet d'une manière différente (d'où le disruptif) et si on n'a pas de créativité on ne fait que répéter les anciens modèles.*

**Marine** : *Dans le modèle de base, c'est le fondateur qui est créatif dans le sens où il apporte une idée innovante ou différente et la culture découle de son leadership. Mais de notre expérience, il arrive souvent que le fondateur ne soit pas créatif et il est important qu'il le reconnaisse et s'entoure de gens créatifs, tout en leur laissant leur marge de manœuvre et en faisant confiance à leur insight. Dans le cas où le fondateur qui n'est pas créatif ne s'entoure pas de gens créatifs ou qu'il étouffe la créativité de ses employés (par exemple en refusant les idées différentes ou audacieuses) il tuera à long terme (pas très long non plus) la créativité de ses équipes.*

**Grégoire** : *Les employés ne sont pas obligés d'être tous créatifs on parle plutôt de dynamique créative au sein des équipes. Tout le monde ne doit pas être créatif, mais chaque pôle se doit de l'être.*

### **2. Est-ce que vous avez des idées qui, en améliorant le cadre de travail, permettent à l'employé d'être plus créatif ?**

- *Horaires libres*
- *Télétravail*
- *Collaboration (brainstorming en équipe et inter équipes)*
- *Projets transversaux*
- *Temps dédié à la créativité où on développe un projet perso ou à plusieurs*
- *Un environnement de travail qui pousse à la créativité (jeux, espaces de repos, sorties entre employés, très grande importance de l'espace de travail ...)*
- *Énormément à faire sur l'espace de travail surtout en France !! (Beaucoup d'articles y sont dédiés)*

**3. Dans vos différentes expériences pro, quelles étaient les places respectives des réseaux sociaux et des innovations technologiques ?**

**Marine :** *La startup ne survit que s'il y a des innovations (technologiques ou non) régulières.*

**Grégoire :** *On donne aux réseaux sociaux une bien trop grande importance, et souvent on ne les utilise pas pour les raisons les plus pertinentes ou efficaces surtout au début d'une entreprise (pas un outil de communication utile avant au moins 1an 1/2 - 2 ans d'existence)*

**4. Est-ce que vous direz qu'une start-up est une association de compétences très diverses et spécialisées ?**

**Grégoire :** *Oui*

**Marine :** *Sauf au départ où on n'a pas les moyens de recruter les personnes nécessaires, il faut soit des gens touche à tout, soit apprendre à devenir un couteau suisse par le travail et l'apprentissage accéléré.*

**5. L'émulation a-t-elle une place importante dans votre boîte ? pensez-vous que cela joue sur votre créativité et en quoi ?**

**Marine :** *C'est un couteau à double tranchant, c'est très important pour galvaniser la dynamique pousser les gens hors de leurs zones de confort mais ça peut faire perdre du temps, de l'efficacité, du focus et de la créativité*

**Grégoire :** *L'émulation c'est bien quand c'est un effort d'équipe et pas une discrimination individuelle, il faut également s'assurer que le focus sur les objectifs ne soit pas dépassé par le besoin d'être le meilleur dans tout tout de suite.*

**6. Le rythme de travail en start-up vous semble-t-il plus soutenu qu'en entreprise traditionnelle ? Qu'est-ce qui selon vous fait tenir les employés ?**

**Marine :** *Oui beaucoup beaucoup. Ce qui nous fait tenir c'est le fait d'avoir des objectifs palpables, de voir les résultats.*

**Grégoire :** *Et puis il y a l'intéressement, on a souvent une part dans une société si on est là au début.*

**Marine :** *En plus on a un peu le culte de la start-up qui réussit, c'est comme une compétition de celui qui veut être celui qui va percer). On a le sentiment de participer à quelque chose de plus grand qui va avoir un impact sur les sociétés, sur la vie des gens.*

**Grégoire :** *Ce qui nous fait tenir c'est aussi le fait d'apprendre tout le temps par nécessité, de rencontrer des gens brillants pour pouvoir apprendre plus vite etc. C'est un peu comme une drogue...*

## LES TABLETTES A L'ASSAUT DES PUPITRES D'ORCHESTRE

**De la mise en scène isolée à la collaboration internationale : comment utiliser la parthotèque numérique pour faire passer les relations entre orchestres européens au niveau supérieur ?**



Novembre 2012, le Brussels Philharmonic Orchestra, institution belge en éternelle quête d'innovation, crée la surprise lors d'un de ses concerts à Flagey. Le concert est sur le point de commencer lorsque les musiciens jettent leurs partitions en l'air, dévoilant, sur les pupitres, des tablettes Samsung de 10 pouces Lar12. Sur les écrans, les musiques de Wagner et Ravel sont retranscrites, grâce à l'application appelée à l'époque Neoscores, créée par la toute jeune startup du même

nom. Très impliqué dans sa collaboration avec le Brussels Philharmonic et Neoscores, le directeur du groupe coréen était présent le 07 novembre 2012, pour entendre entre autres, le Boléro de Ravel, sous la direction de Michel Tabachnik.

Le nom de l'application a été changé en février dernier pour devenir Gustaf, un titre plus évocateur qui fait à la fois référence au compositeur autrichien Gustav Mahler et à « staff » qui signifie « portée musicale » et pose ainsi sa volonté de s'insérer dans le marché international. Jonas Coomans, directeur général de Gustaf, est également l'un des membres du Brussels Philharmonic, ce qui explique que l'ensemble ait été choisi pour tester l'application au sein de l'orchestre.

Si cela ne s'est pas fait sans quelques réticences du côté des interprètes, cette première tentative a été très appréciée du public et ouvre la voie à de toutes nouvelles réflexions au sujet de l'intégration des dernières innovations technologiques dans les phalanges symphoniques. Peut-on confirmer l'essai ? Depuis 2012, la situation a-t-elle évolué au sein du Brussels Philharmonic et à l'échelle européenne sur la question des nouvelles technologies ?

Concrètement, il y a encore moins d'un an, la création d'une bibliothèque de partitions numériques n'était encore qu'un souhait pour Gustaf, faute de moyens, démontrant que rien n'avait réellement évolué trois ans après l'événement au Brussels Philharmonic. C'est seulement en février dernier que la startup a enfin pu lancer sa plateforme de partitions musicales en ligne dans un format similaire à celui d'iTunes, et si elle recouvre 60% du marché des partitions musicales disponibles, ce pourcentage baisse drastiquement lorsque qu'on se penche sur le répertoire orchestral.

Pourtant, c'est cet accès direct et peu onéreux à un grand nombre de partitions

qui permettrait à l'application d'éveiller l'intérêt des orchestres. Et c'est un cercle vicieux, les orchestres ne feront pas confiance à une offre telle que celle que Gustaf veut proposer sans une bibliothèque exhaustive, et Gustaf a besoin de la collaboration et de la confiance des orchestres pour créer cette même bibliothèque.

Et il a un argument de taille pour rallier les ensembles à sa cause :

Une œuvre orchestrale, c'est quelques centaines d'euros et quelques kilos de papier. Chiffres qui augmentent considérablement pour les œuvres modernes et l'opéra. Dans un contexte culturel où il est demandé aux ensembles de varier autant que possible leur répertoire et de ne jamais jouer deux fois la même œuvre dans la saison, cela constitue en une année un budget non négligeable et un agrandissement sans fin des pathotèques.

Imaginons maintenant une collaboration à l'échelle européenne. Si tous les orchestres membres du Forum Européen des Orchestres travaillaient ensemble à la constitution d'une bibliothèque numérique commune, en utilisant leurs propres fonds, et grâce au soutien de l'Union Européenne, le projet pourrait gagner en ampleur. L'Association Française des Orchestres, en charge du Forum Européen des Orchestres, a d'ailleurs posé les bases d'une telle relation.

Trois types d'économies seraient, à terme, envisageables :

Economie d'argent d'abord, Gustaf ayant évalué à 25000 euros l'économie de partitions réalisée pour le Brussels Phil en 2012. En effet, si tous les orchestres collaboraient sur la constitution de cette bibliothèque, en prévoyant l'achat des tablettes (sachant qu'en 2012, elles avaient été offertes à l'orchestre), un forfait à l'année pourrait être prévu permettant la maintenance de



l'application, la densification de la bibliothèque, la recherche de nouvelles fonctionnalités pour l'annotation des partitions... L'achat ou la location de partitions constituant aujourd'hui un poids non négligeable dans le budget d'un orchestre, l'enjeu financier apparaît comme l'élément majeur venant appuyer le financement et la mise en œuvre d'une bibliothèque numérique de partitions symphoniques et la mise à disposition de tablettes pour les orchestres.

Réduction de l'espace occupé ensuite, la bibliothèque étant numérisée, les partitions pourraient être centralisées dans des fonds nationaux ou internationaux, au lieu d'occuper les étagères des orchestres.

Gain de temps enfin, grâce à un système connecté et le plus intuitif possible. Imaginez que le chef d'orchestre souhaite ajouter une nuance à un passage, un ralenti en fin de phrase, il lui suffirait de le noter sur son conducteur pour qu'il apparaisse instantanément sur les partitions de l'ensemble des musiciens. Sachant qu'une option pour écrire seulement sur le conducteur resterait bien évidemment disponible.

Autre exemple : le violon solo, au lieu de crier ses consignes pour les coups d'archets jusqu'au dernier pupitre des cordes, se contenterait de le noter sur sa propre partition et l'information serait transmise sur l'ensemble des pupitres sous ses ordres.

Dans le même temps, grâce à une simple pression de doigt en bas de tablette ou à une pédale actionnée au pied, on assisterait à la disparition de toutes les situations cocasses de tournes de pages ratées. Mais alors, il en découlerait également la disparition des les vidéos YouTube immortalisant tous ces fameux ratages de tournes, et cela constitue sans aucun doute l'un des plus grands arguments venant à l'encontre de l'insertion des tablettes tactiles au sein des orchestres symphoniques.



Mais pas question de créer ce nouveau mode de fonctionnement à la va-vite. Comme Gustaf le montre, le fait de se lancer avant d'avoir constitué un fonds de partitions important, sans collaboration avec les orchestres, ne va pas permettre de recueillir l'argent nécessaire à la création une application totalement intuitive

et ainsi convaincre les orchestres les plus réfractaires aux nouvelles technologies. Ils ont réussi à établir un partenariat avec des éditeurs belges et allemand, mais il leur manque, entre autres, tout le répertoire de musique orchestrale française, qui constitue une part importante des programmes des formations symphoniques européennes. Sans ces partitions, impossible de gagner la confiance des orchestres et de créer un nouveau système au sein du réseau européen.

Aujourd'hui, grâce aux dernières évolutions du logiciel, il est possible de zoomer sur les partitions et de mettre en couleur certains passages. De plus, la lumière réglable aux tablettes dispense de l'utilisation de lampes de pupitres dans les fosses ou en extérieur. C'est justement ce dont ont besoin les musiciens d'orchestre, qui doivent à tout prix pouvoir noter tout ce dont ils ont besoin pour jouer de manière rapide et efficace, et qui se plaignent souvent des mauvais éclairages.

Et pourquoi ne pas donner la possibilité aux musiciens de mettre en ligne leurs partitions annotées, à disposition de l'ensemble de la communauté orchestrale, créant une vraie collaboration artistique au sein de l'Europe ? Il est vrai que de nombreux musiciens gardent jalousement leurs « stratagèmes » d'exécution et d'interprétation de grands solos du répertoire, mais par exemple, lors de la création d'une œuvre contemporaine, les musiciens d'un orchestre apprennent beaucoup grâce au travail avec le compositeur et les informations qu'il leur donne en live n'apparaîtront pas dans les partitions éditées. En mettant en ligne leurs annotations, les musiciens de l'orchestre créateur légueraient ainsi aux autres phalanges symphoniques informations essentielles à la bonne interprétation de l'œuvre.



Tout ceci sans parler du simple effet accrocheur qu'aurait un orchestre illuminé par les tablettes, et montrant sa volonté de suivre le monde dans ses avancées technologiques.

Dans une société où la notion de performance est poussée à l'extrême, il n'est pas inutile de réfléchir à l'esthétisme du spectacle. Les tablettes ne soulageraient pas

seulement les yeux des générations d'instrumentistes myopes grâce à un taux de luminosité adaptable, mais deviendraient un outil de mise en scène, via la programmation des jeux de lumières pendant le concert, en suivant directement les ambiances de la partition.

Certaines grandes phalanges risquent de s'enfuir à toutes jambes, prétextant qu'elles ont acheté leur énorme fonds de partitions, contrairement aux orchestres plus jeunes, non permanents qui louent plus souvent qu'ils n'achètent. Et il est vrai que ces petits orchestres vont être les premiers bénéficiaires de cette action. Mais à terme, tout le monde en sortira gagnant. Même le Berliner Philharmoniker, qui continue à acheter des partitions, gagnerait à réduire ses coûts à ce niveau-là. Faire diminuer les frais leur permettra à tous, si ce n'est de subsister, d'approfondir leurs actions pour la recherche de nouveaux publics.

Pour resserrer les liens entre orchestres et repositionner la société européenne comme un leader dans le domaine de la musique classique, il faut un projet de collaboration ayant de fortes répercussions. Pour obtenir des subventions européennes, l'engagement doit être commun. Et il faut des subventions européennes pour arriver à créer un projet de grande ampleur. Les deux sont liés. Et le fait que



NeoScore ne soit pour le moment connecté qu'au Brussels Philharmonic explique que ce nouveau système n'ait pas encore été adopté par plus d'orchestres.

Dans l'imaginaire collectif, les orchestres, comme tous représentants des arts dits « classiques », ont peur des nouvelles technologies, et cette fausse idée a créé une crainte des innovateurs à leur rencontre. Or, les générations se sont succédées dans les orchestres, et les jeunes musiciens ont grandi avec les technologies digitales, les réseaux sociaux et tous les systèmes connectés. Il est donc grand temps de s'engager auprès d'eux à faire évoluer leur profession, et améliorer leur efficacité.

Sarah Bois, le 29 mars 2016, Paris



## SOURCES

### *Bibliographie :*

- P. ADENOT, *Les musiciens d'orchestre symphonique, de la vocation au désenchantement*, 2008
- O. DEVILLARD, *La dynamique des équipes*, 2011
- X. DUPUIS, *Quand le monde musical déchante...*, 1995
- B. LEHMANN, *L'orchestre dans tous ses éclats, Ethnographie des formations symphoniques*, 2002
- \_ *L'envers de l'harmonie. In : Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 110, décembre 1995. Musique et musiciens*
- C. MERLIN, *Au cœur de l'Orchestre*, 2012
- \_ *Les Grands Chefs d'Orchestre du XXe siècle*, 2013
- A. PECQUEUR, *Le métier de musicien d'orchestre, du concours d'entrée au départ en retraite*, 2015
- A. WILLENER, *Les instrumentistes d'orchestres symphoniques, Variations diaboliques*. 1997

### *Sources internet :*

- C. ANDRE, extrait d'interview tiré de *Le trac – un enfer pavé de bonnes intentions* article d'Olivier BELLAMY, 2016
- T. ATAMER, R. DURAND, E. REYNAUD, *Développer l'innovation*, Revue française de gestion, 2/2005 (no 155)
- S. BOERNER, D.E. KRAUSE, D. GEBERT, *Leadership and co-operation in orchestras*, 2004
- J-M. BROHMS, *La loi de la jungle, stade suprême du sport*, dans *Le Monde Diplomatique*, juin 2000
- I. DEBES, M.-P. SCHNEIDER, J. MALCHAIRE *Troubles de santé des musiciens*, dans *Médecine du travail et Ergonomie*, Vol. XI, n°3, 2003
- Y. ESTIENNE, *La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie*, 2005
- M. FERRARY, *Dispositif intrapreneurial et management de l'innovation : le cas google*, 2013
- A. MAISONNIER, *Comment améliorer la créativité des employés des PME et start-up ?* 2009
- G. PASQUET, Ph. POTIER, Ph. ROBERT, L. HASCOAT, Th. ROUSSEY, *L'échauffement du sportif – Comment préparer l'organisme à un effort*, 2004
- C. VIALA, M. BARABEL, O. MEIER, *Coachs et coaching au service de la performance*, *L'Expansion Management Review*, 3/2009 (N° 134)
- B. VIAUDET, B. PAPIN, *Temps sportif, santé du champion et logique de l'urgence*, *Staps*, 2/2012 (n°96-97)

### *Entretiens :*

- Double Entretien du 23.12.16 – *Créativité, compétences et rythme de travail en start-up* – Grégoire & Marine



# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>CHAPITRE 1 - MANAGER LES ORCHESTRES COMME ON ENTRAINE LES ATHLETES</b> .....	9
<b>1. Avant tout, préserver le corps</b> .....	9
1.1 L'ECHAUFFEMENT .....	9
1.11 La mise en route des sportifs .....	10
1.12 Les musiciens d'orchestre et la chauffe .....	11
1.13 Faire chauffer l'orchestre comme une équipe sportive ? .....	11
1.2 LE PHENOMENE D'USURE .....	13
1.21 L'usure existe-t-elle chez les équipes sportives ? .....	13
1.22 Usure du musicien d'orchestre .....	14
1.23 Prévenir, contourner ou traiter les problèmes ? .....	16
1.3 LE SUIVI MEDICAL CONSTANT ET ADAPTE .....	18
1.31 Un contrôle permanent et spécialisé pour les sportifs .....	18
1.32 La solitude du musicien d'orchestre face à la douleur .....	19
1.33 Pistes d'évolution .....	20
<b>2. La notion du jeu collectif et la gestion du groupe</b> .....	22
2.1 UN APPRENTISSAGE ADAPTE .....	22
2.11 Dès le début, une spécialisation de l'athlète .....	22
2.12 L'apprentissage généraliste de la musique .....	23
2.13 Vers un choix, dès le cycle spécialisé, d'une discipline dominante ? .....	24
2.2 APPRENDRE LE JEU COLLECTIF .....	25
2.21 Le sport collectif et l'apprentissage de l'esprit d'équipe .....	25
2.22 L'orchestre, entre un collectif et une somme d'individualités .....	26
2.23 Comment apprendre à des musiciens formés à une approche compétitive de leur métier à s'insérer dans le groupe ? .....	27
<b>3. Quand le mental doit faire face à la demande croissante de performance</b> .....	28
3.1 TRAC ET ANGOISSE .....	28
3.11 La compétition sportive : de la performance et du spectacle .....	28
3.12 Connexions avec le stress du musicien .....	29
3.13 S'inspirer de l'athlète performer .....	30
3.2 LE ROLE DU MENTOR .....	33
3.21 Le coach « à vie » du sportif quelles conséquences ? .....	33
3.22 Mentor de musicien .....	34
3.23 Comment remplacer le coach à l'entrée à l'orchestre .....	35
<b>CHAPITRE 2 - RENOUER AVEC LA CREATIVITE EN S'INSPIRANT DES START-UP</b> .....	37
<b>1. Rassembler des qualités différentes autour d'un projet commun</b> .....	37
1.1 LA START-UP OU LA CONSTRUCTION SUR LES DIFFÉRENTS TALENTS .....	38
1.11 A l'origine, un entrepreneur .....	38

1.12 Qui va partir à la recherche de personnes possédant ses compétences manquantes .....	39
1.13 Emulation versus Compétition.....	40
1.2 QU'EST-CE QUI DIFFÉRENCIE LES MUSICIENS D'UN ORCHESTRE ?.....	41
1.21 A chaque pupitre, sa personnalité .....	41
1.22 Au delà de la musique .....	42
1.3 ENCOURAGER LA DIVERSITE AU SEIN DES ORCHESTRES .....	43
1.31 Briser la compétition pour diminuer les jalousies .....	43
1.32 Encourager les différences pour soutenir la créativité .....	45
1.33 Réunir l'orchestre autour d'une créativité commune.....	46
<b>2. Le règne de l'innovation.....</b>	<b>47</b>
2.1 LA START-UP EN QUÊTE PERPETUELLE D'INNOVATION .....	47
2.11 Le règne des réseaux-sociaux et des nouvelles technologies .....	48
2.12 Des nouveaux systèmes de pensée.....	48
2.2 L'INNOVATION DANS LES ORCHESTRES SYMPHONIQUES .....	49
2.21 L'intégration progressive des nouvelles technologies .....	50
2.22 Avec le rajeunissement des orchestres, l'arrivée d'esprits plus ouverts .....	50
2.23 La peur d'oublier la musique dans la course à l'innovation .....	51
2.3 S'INSPIRER DES START-UP POUR ALLER PLUS LOIN .....	52
2.31 Utiliser tout ce qui peut servir le propos .....	52
2.33 Intrapreneuriat et création d'un service dédié à la réflexion sur le développement et l'innovation .....	53
<b>3. Manager différemment.....</b>	<b>54</b>
3.1 TECHNIQUES DE MANAGEMENT DANS LES START-UP .....	54
3.11 La voix donnée aux employés .....	54
3.12 Team building .....	55
3.2 QUID DU MANAGEMENT D'ORCHESTRE.....	56
3.21 Le chef d'orchestre en joueur de marionnettes .....	56
3.22 chef titulaire et chef invité – deux rôles distincts .....	57
3.3 APPLICATION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES À L'ORCHESTRE .....	58
3.31 Donner la parole aux musiciens.....	59
3.32 Des chefs plus impliqués dans la vie quotidienne de l'orchestre .....	59
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>61</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>65</b>
<b>SOURCES .....</b>	<b>73</b>