



FRANÇOIS E. CLERC

Pendant 30 ans, François décoda les besoins des directions exécutives des entreprises suisses. Excellant dans la lecture de l'humain, ses forces, failles et aspirations ; il plaça dirigeantes et dirigeants à la tête de certains des fleurons de notre économie. Après avoir été associé senior de la plus grande firme privée mondiale de recrutement de dirigeants, il fonda son cabinet de conseil de direction et coaching de dirigeants : Ad Valorem Partners (www.advalorempartners.com). Passionné par le leadership, François lui consacra des émissions, des articles, ainsi que le livre « Moi ? Diriger ? (www.moidiriger.com). Cette chronique est un partage avec les personnes qui l'ont particulièrement inspiré.

n chef est un leader qui se distingue d'un manager par sa vision. Mais à quoi sert de voir si on ne sait pas dire? Si le sens de la vision a été souvent associé à l'intelligence – la clairvoyance, cette dernière n'est que de la contemplation si elle ne se partage pas. Voilà donc le grand mystère : le leadership commence avec la parole. Celle qui exprime la pensée, les idées, la parole qui fait agir et penser celles et ceux qui attendent du leader de voir, à leur tour, la voie qu'il leur a tracée.

La voix. Quelques paroles. Au commencement était le Verbe, a-t-on entendu dans la Bible. Et quand, dans la voix, les paroles s'accompagnent de musique, elles font merveille.

Des miracles même. Oui. Car les aphasiques qui ne peuvent pas aligner deux phrases savent chanter et retrouvent le sourire en reprenant leurs comptines d'enfant.

Avec la voix, la musique commence dans le corps. C'est dans cette voix que la musique a commencé dans le cœur de Jonathan. Et ce cœur s'est mis à battre plus fort lorsqu'à 7 ans il rejoint le chœur de la cathédrale pour y chanter tous les jours.

La voix. Elle est importante dans la vie des musiciens. Tous le savent. Même ceux qui ne chantent pas. Mais celle dont il s'agit n'est pas celle des chanteurs qui en ont fait leur instrument et qui l'ont travaillée comme tel. Cette voix-là, c'est celle qu'ils chantent tous lorsqu'ils apprennent un morceau. C'est celle qu'ils entendent lorsqu'ils l'exécutent, la même qu'ils écoutent lorsqu'ils l'interprètent, la même encore lorsqu'ils improvisent. La voix, ce n'est pas un instrument. C'est évident. Elle n'est pas matérielle. Cependant,



elle est l'instrument puisqu'elle fait du corps tout entier, l'instrument par excellence. Quant au chant, c'est celui que tous les musiciens font quand ils jouent. Il suffit d'écouter l'enregistrement des *Variations Goldberg* de Glenn Gould pour s'en rendre compte. À la première audition, on se pose des questions. D'où vient donc cette voix ? Et on découvre que c'est le pianiste lui-même qui fredonne alors que ses doigts courent sur le clavier.

C'est aussi la voix de tous les chefs d'orchestre du monde qui chantonnent pour les violonistes, les percussionnistes, les clarinettistes, celle qui sort sous la forme de mille et une onomatopées rythmiques – pam pa pa pam ou taaa ta taaa pour leur faire *entendre* ce qui est à apporter au public. Ce n'est pas celle, rageuse, de Toscanini dans la répétition de la 2e symphonie de Brahms, à la NBC en 1943 (cf YouTube).

« Chanteur, on l'est pour toute la vie! » dit Jonathan Nott. Sans doute, cette voix, c'est celle qui l'aide à « révéler ce qui demeure enfoui dans la texture sonore des œuvres. » Chercher la substance dans le spectacle. La substance. To express rather than to impress serait-on tenté de se dire à entendre le Maestro. Revenir à une saine vertu, perdue dans notre monde de la performance, celle qui veut que le public doive être impressionné à défaut d'être ému. « La musique, c'était pouvoir m'exprimer sans les mots. » Quoi de plus puissant moyen pour exprimer la tristesse, la joie, la colère, la sérénité... La musique, on la prend volontiers pour un langage. Elle a une grammaire : on ne met pas n'importe quelle note l'une à la suite de l'autre. Des codes aussi : l'harmonie, le rythme, la mélodie.

Market N°157 / X



Mais, toute dévolue qu'elle est l'âme, elle ne s'adresse que difficilement à l'esprit. De fait, elle ne peut désigner des objets ou des concepts. La Mer de Debussy évoque la mer mais ne la définit pas. De même, les frétillements pianistiques de La Truite de Schubert peuvent faire imaginer le poisson, mais même la meilleure des musiques ne pourra pas le représenter. Malgré son charme, la musique ne pourra jamais décrire un arbre.

Cependant, la musique, qu'on croirait souterraine, cantonnée à faire vibrer nos émotions reptiliennes, plane au-dessus des langues. Ainsi, les Bruder Jakob, Lego Diego, Brother John ou Fra' Martino ne disent rien aux francophones mais, dès qu'ils entendent les premières notes, ces derniers reconnaissent leur Frère Jacques bien à eux et peuvent l'entonner où qu'ils soient. Pour Jonathan Nott, la musique est un art qui est énergie. C'est aussi une présence. Un quelque chose qui « va accompagner quelqu'un dans sa propre vie. » Et jusqu'à sa mort, serait-on tenté d'ajouter puisqu'il arrive qu'aux funérailles, les défunts nous mettent les larmes aux yeux par le choix de leurs playlists.

La musique, c'est l'art qui fait que le temps met de la vie dans l'espace. Quelle que soit la battue des temps, il y a toujours du mouvement.

« Donner des gestes, pas des mots. C'est le langage non verbal, les regards, les mimiques qui comptent. » Lorsque Jonathan Nott lève les bras, c'est pour capturer l'essence volatile du son, pour le modeler, l'étirer, comme un artisan qui sent la matière sous ses doigts. Ses gestes sont une écriture dans l'air. « J'ai deux mains, je peux faire deux gestes. C'est un ballet. Je donne des couleurs. » Son aérographie sort de la partition qui a été écrite et qu'il a imprimée dans sa tête, sa tête qui est devenue le lieu où le cœur bat entre les oreilles. « Pas besoin non plus de parler des heures. Les notes viennent du silence, y retournent, et entre ces vides il se passe une magie : la communion sans les mots. » Le travail à la table est long, ardu, il est seul, la partition

LORSQUE JONATHAN NOTT LÈVE LES BRAS, C'EST POUR CAPTURER L'ESSENCE VOLATILE DU SON, POUR LE MODELER, L'ÉTIRER, COMME UN ARTISAN QUI SENT LA MATIÈRE SOUS SES DOIGTS. SES GESTES SONT UNE ÉCRITURE DANS L'AIR.

sous les yeux. La recherche du sens de ce que veut dire un compositeur, et comment le faire passer, est complexe. « Il faut arriver à transmettre ça à 120 personnes qu'on n'a jamais vues » dans certains cas. Sans parler des centaines d'autres dans le public, qui en seront les destinataires.

Dans une symphonie « on est 120 minutes ensemble. On est dans la quatrième dimension. On est dans la communication et la communion. » Dans ce voyage de deux heures, « le temps n'est pas linéaire, on peut le courber ». Le chef veut produire une molécule de temps vivant qui existera grâce à son sens de la guidance, de la balance et de la nuance.

« La sonorisation d'un chef sans orchestre est nulle. » Un dirigeant sans équipe n'existe pas. Il le sait. Il l'a éprouvé, le sentiment de se trouver « totalement nu devant l'orchestre ». Une situation que tout un chacun peut avoir vécue une fois ou l'autre dans propre sa vie lorsqu'on s'est trouvé, seul, face à une audience, une équipe, un groupe...

Alors? Que faire? Comment être? « J'essaie de me mettre plus en retrait, au début. Pour mieux ressentir qui j'ai en face de moi, et ce qu'on va pouvoir faire ensemble. » Ressentir. Sentir. On est loin de l'intelligence qui brille, de la personnalité qui impressionne, de la formation qui pose, de la réputation qui en impose... on est dans le précipité de l'expérience de la vie : l'intuition. Le feeling. Dans ce quelque chose qui a fait que le sens est devenu la signification de la sensibilité. Parce que « la question est : qu'est-ce qu'un leader? Cela ne peut plus être un dictateur. Il faut trouver d'autres formes de communication ».

Fini, le temps des Toscanini? Le prodige italien disait qu'il fallait être « démocrate dans la vie et aristocrate dans l'art » mais c'était un tyran. Toute une époque. Questionné sur ce chef mythique, Jonathan Nott répond : « il avait une image publique qui dictait son succès. Une image fondée sur la solitude, la force, la connaissance et l'énergie. »

Market $N^{\circ}157$ / X



JONATHAN NOTT EST UN CONDUCTOR,
IL EST LE VIVANT QUI SE MEUT DANS LE TEMPS.
SON ORCHESTRE EST UNE MONTURE FOUGUEUSE
QU'UN RIEN POURRAIT EMBALLER, MAIS QUI EST
CAPABLE DE MARCHER À PAS FEUTRÉS,
DE DÉTALER, DE BONDIR ET DE RESTER IMMOBILE,
VIBRATILE DANS LE TEMPS LONG.

Depuis, le siècle a passé. Les mœurs ont évolué. Jonathan Nott nous rappelle qu'on n'a pas besoin de se prendre pour un démiurge pour faire grand et beau. On peut même prendre le risque d'être authentique : « j'essaie d'être le plus possible moi-même. » Certes. Mais encore ? « Avec l'orchestre, je suis très sage. Il faut du temps pour former une relation. » Former une relation. Un orchestre symphonique, c'est entre quatrevingts et cent musiciens, voire plus selon les œuvres... Mais surtout un organisme créateur de vie, animé d'une énergie inouïe, d'une puissance insoupçonnée qui va des *pianissimi* aux *forte*.

« Il y a deux types de chefs : le constructeur et le conducteur. Le choix, c'est de construire un bâtiment parfait ou de conduire, de mener, de gouverner, de rentrer dans la fluidité. » Jonathan Nott est un conductor, il est le vivant qui se meut dans le temps. Son orchestre est une monture fougueuse qu'un rien pourrait emballer, mais qui est capable de marcher à pas feutrés, de détaler, de bondir et de rester immobile, vibratile dans le temps long.

C'est sa façon à lui de diriger. Son style personnel, on l'acquiert seul une fois qu'on a appris à dominer le vertige du pouvoir *et de l'impuissance* : « au début, j'avais peur de l'orchestre. Pas simplement de la partition. » Peur avouée est à moitié surmontée.

« Maintenant que j'ai plus confiance en moi,

je peux donner confiance, casser les barrières, risquer plus. »

La confiance, c'est la plus noble de nos croyances. Quoi de plus beau lorsqu'elle est gagnée pour soi-même afin d'inspirer celle des autres. C'est peut-être là que le leader est attendu. Quand sa confiance en lui devient contagieuse, comme le rire. Et dès lors inspiratrice. Motivante.

C'est ainsi que le leader en arrive à partager ses connaissances et à encourager les plus jeunes. Ce qui a été un moteur de la carrière de Jonathan Nott. « Prenez un risque! » avait-il dit aux musiciens de l'Orchestre symphonique de Tokyo. Paroles reprises sur le T-shirt de leurs fans pour la saison 2019.

Est-ce qu'un leader n'est pas essentiellement un interprète ?

N'y a-t-il pas toujours, quelque part, une partition, une mission écrite par d'autres dans lesquelles tout leader se doit de s'inscrire ?

Jonathan Nott ne s'est pas rêvé compositeur. Il ne se voyait pas se confronter à « la feuille blanche ». Il se sentait plutôt concerné par « les grandes pièces allégoriques de la vie », les émotions que les autres, avant lui, pouvaient faire résonner en lui et que lui « utiliserait ses idées pour soutenir quelqu'un d'autre ». Et si, au fond, un leader n'était pas celui qui se mettait au service de ce qui le dépassait ? Un homme, une œuvre, une mission. Sans doute. À ceci près que son service n'est pas servile, car il est fait de respect et non de soumission. Son engagement est un anoblissement.

Le voilà sollicité, il sait quelle sera sa valeur : « je vais y mettre ma patte. Mon idée. » Ainsi, le chef d'orchestre cherchera en lui ce qui résonne afin de trouver la fréquence d'âme sans dissonance avec celle du créateur. Une quête sans fin. « Dans la 7e de Mahler, à chaque fois que je dois l'interpréter, je me demande si j'ai trouvé ça. »

Jonathan Nott, un chef d'orchestre? Oui. Mais surtout un créateur d'expériences. « Est-ce que je raconte juste ? Est-ce que je suis content? calme? Ou dans la tension, la peur ? » Il cherche la vérité du sens. Il veut qu'on ressente. Qu'on soit bouleversé. Qu'on vive quelque chose. Car sans émotion, la musique n'est rien qu'une suite de sons. Alors, le chef, le Maestro : maître à l'œuvre ou maître à l'ouvrage? Si l'auteur de la partition est le commanditaire, le chef est alors le maître d'œuvre, chargé de rendre vivant la chose pour la faire exister en chef d'oeuvre car il aura été celui qui a su « recréer cette émotion » que le compositeur avait en lui et qu'il nous fait vivre un temps retrouvé.

JONATHAN NOTT, UN CHEF D'ORCHESTRE ? OUI. MAIS SURTOUT UN CRÉATEUR D'EXPÉRIENCES. « EST-CE QUE JE RACONTE JUSTE ? EST-CE QUE JE SUIS CONTENT ? CALME ? OU DANS LA TENSION, LA PEUR ? » IL CHERCHE LA VÉRITÉ DU SENS. IL VEUT QU'ON RESSENTE. QU'ON SOIT BOULEVERSÉ. QU'ON VIVE QUELQUE CHOSE. CAR SANS ÉMOTION, LA MUSIQUE N'EST RIEN QU'UNE SUITE DE SONS.

Market N°157 / X

LA MUSIQUE ET LES SENS

SENS DE LA RESPONSABILITÉ

« Qu'est-ce qu'un orchestre ? » demande Jonathan Nott car il est bon de revenir aux fondamentaux. Cela évite de figer les certitudes et permet de dépasser les évidences. Et c'est ainsi qu'il en arrive à dire : « c'est une équipe qui essaie de raconter une histoire. » On l'avait oublié!

DANS CERTAINES SYMPHONIES, LE RISQUE DE SE PERDRE DANS LA DENSITÉ ORCHESTRALE N'EST PAS NUL. LE DÉFI EST DE TENIR LES RÊNES DE CHAQUE SECTION. DU PREMIER COUP DE BAGUETTE À LA DERNIÈRE NOTE, LE SENS DE L'ORIENTATION EST À SON COMBLE. L'ÉCOUTE À L'AFFUT, IL S'AGIT D'ENTENDRE CE QUI SE PASSE EN CONTINU, DE SE RESSAISIR AU BESOIN OU DE SE SAISIR DE L'INATTENDU

> Le temps de la musique est celui des émotions, c'est-à-dire de ce qui reste une fois que les paroles et les notes se sont envolées. Et cette histoire, quelle est-elle ? Celle que le narrateur veut partager et qui, pour ce faire, gère ses personnages. Car l'orchestre c'est « plusieurs êtres humains qui essaient de raconter la même histoire en même temps. » Les cordes, les vents, les bois, les percussions sont autant de caractères qui ont voix aux chapitres et dont le narrateur aligne « les pensées et les souhaits individuels » pour faire du sens. « Pendant 15 ans, les musiciens de Bamberg ont fait partie de moi. Je connaissais chacun d'entre eux, et j'ai aimé cela », a-t-il dit, un jour, avant de rejoindre l'OSR. C'est en revenant à l'origine des choses que l'on retrouve les valeurs que l'action a enfouies. Ces valeurs qui rappellent la

mission, le métier et la raison d'être – le « purpose » comme on dit aujourd'hui. Mais aussi qui mettent à l'épreuve un des premiers sens que tout leader se doit d'assumer, celui de la *responsabilité*.

La responsabilité. Les anglophones disent *face the music*. Pour les chefs d'orchestre, c'est une expérience qu'ils vivent dans tous les sens du terme.

SENS DE L'ORIENTATION

Diriger, c'est donner une direction.

« Je dois faire un choix qui dicte le début »,
dit Jonathan Nott. Ce choix est une position
personnelle. Pour s'assurer d'aller où l'on
veut, il importe de savoir d'où l'on part :
« je veux cette image », précise-t-il.
Et une fois l'image en tête, il s'agit d'en faire
le récit avec le souci de se faire entendre.
Entendre. Parce que la musique, si elle
s'écoute, pour être saisie, elle se doit d'être
entendue. Entendue au sens de l'entente, ce
sentiment qu'on éprouve lorsque les âmes et
les esprits se retrouvent dans la connivence et
l'entendement.



Une symphonie, comme toute œuvre musicale, est une aventure dans la durée avec un point d'arrivée comme cap à garder. Le chemin est fait de moments changeants qui sont autant d'occasions de se perdre par rapport à la carte mentale que le chef s'est faite lorsqu'il travaillait à la table, la partition ouverte sous les yeux, cherchant à comprendre « pourquoi cette note et pas une autre? »

Dans certaines symphonies, le risque de se perdre dans la densité orchestrale n'est pas nul. Le défi est de tenir les rênes de chaque section.

Du premier coup de baguette à la dernière note, le sens de l'orientation est à son comble. L'écoute à l'affut, il s'agit d'entendre ce qui se passe en continu, de se ressaisir au besoin ou de se saisir de l'inattendu. Le dirigeant est poussé dans les limites de ses sens. Il croyait savoir où emmener son équipe, il doit composer avec ce que l'imprévu lui offre. Quand on sait où l'on va, si on se perd, c'est toujours pour mieux se retrouver. Quand le chef dirige, il est le *conductor* qui

emmène ses musiciens et son public là où il voulait aller. Mais la destination n'est pas la fin. C'est l'accomplissement qui compte. Le moment de grâce que tous ont senti, car ils sont allés plus loin encore qu'ils l'avaient imaginé.

SENS DE L'ÉQUILIBRE

Tout leader est un funambule. Le chef d'orchestre cherche l'équilibre. C'est la balance sonore. Par exemple, celle des cuivres avec leur puissance du double de celle des bois et de sept fois celle des cordes. Chaque instrument doit trouver sa place, chaque voix son écho.

Le tout est de tenir sans écraser ni négliger. Dans la complexité des œuvres, c'est jongler avec les timbres les plus hétéroclites et faire tenir tout ceci suspendu dans l'air. L'équilibre est question de dosage. Dans la durée, c'est savoir quand intensifier, quand relâcher. L'équilibre c'est aussi dans la mélodie. En musique, on appelle cela la *résolution*. Le passage d'une note ou d'un accord de la dissonance à une consonance (un son plus stable). Pour les oreilles occidentales, la résolution est généralement « attendue ».

SENS DE LA MESURE

Le sens de la mesure est surdéveloppé chez les musiciens. Les mesures sont les premiers mots de la phrase musicale.

Dans ces mesures s'inscrit le flux de la narration, formé de silences et de temps, de lenteur et de rapidité. Autant de respirations qui, pour faire exploser leurs sens, doivent avoir été contenues ou retenues précédemment.

Le chef sait quand il faut accélérer, quand il faut ralentir. Il respire avec la musique, la laisse vivre. C'est ce sens de la mesure qui fait toute la différence lors des moments critiques, comme dans un adagio où le temps semble s'étirer, presque s'échapper...

Le sens de la mesure n'est pas seulement une affaire de timing. C'est savoir quand accélérer, quand ralentir. Sentir que parfois, la vraie puissance est dans la pause. Dans le silence. Dans l'attente.

Market $N^{\circ}157$ / X

CE QUE LES DIRIGEANTS APPRENNENT AVEC LE RÔLE QU'ILS DOIVENT ASSUMER, C'EST QUE LA DIRECTION N'EST PAS TANT UNE QUESTION DE CONTRÔLE MAIS PLUTÔT D'HARMONIE ENTRE INTENTION ET FLEXIBILITÉ.

DIRIGER SA VIE

L'exercice de la direction, qu'elle soit musicale, professionnelle ou personnelle, est un art subtil qu'on apprend toute sa vie. C'est la mise à l'épreuve de soi-même avec les autres, tous les autres, y compris celles et ceux qui ne sont pas des subordonnés. C'est l'épreuve de l'écoute, de l'adaptation, de l'improvisation et aussi de l'interdépendance.

l'improvisation et aussi de l'interdépendance. Ce que les dirigeants apprennent avec le rôle qu'ils doivent assumer, c'est que la direction n'est pas tant une question de contrôle mais plutôt d'harmonie entre intention et flexibilité.

Diriger, c'est une question de but et de direction mais dans le sens *fluide* du terme. La vie de l'entreprise, des hommes et des femmes est à vif entre tension et détente, action et attente, son et silence, comme la musique.

Car la vie continue d'avancer malgré les temps d'arrêt pour reprendre son souffle et ses esprits.

Jonathan Nott était sans doute né chanteur. Et s'il n'est pas devenu un *performer* sur les scènes du monde entier c'est qu'il a réalisé qu'il serait plus à son aise pour faire « chanter l'orchestre ».

Curieux, ce souvenir de la voiture familiale. Des trajets. De la route. Du mouvement. Pas tant que cela au fond. La musique est l'art des émotions. Les émotions sont des *mouvements* de l'âme et du cœur. Est-ce donc pour cela que les œuvres musicales s'articulent en *mouvements* (scherzo, andante, allegro, etc.) ?

À écouter Jonathan Nott, on se demande s'il ne faut pas revoir la formule qui veut qu'on place l'orchestre sous la baguette du chef. À y regarder de plus près, les 23 cm de hauteur du podium sur lequel un chef se tient debout ne lui donne qu'une bien relative souveraineté. L'estrade, bien que d'une grande stabilité, revêtue d'un antidérapant et d'un antibruit noir, ne fait que souligner le fait que l'autorité n'est pas dans la hauteur mais dans la présence.

Une présence qui est le pouvoir de *faire avec*. En cela, il faut alors rendre hommage à Mary Parker Follett (1868-1933), pionnière du management moderne qui, il y a un siècle, révélait le concept avant-gardiste du *power with*, le « pouvoir-avec » par opposition au traditionnel – et désormais dépassé – *power over* « pouvoir-sur ».

Si la vie est une entreprise, elle est une entreprise de longue haleine. Pour la mener à bien, encore faut-il ne pas s'essouffler. En cela les chanteurs le savent, la voix est portée par le souffle, le souffle qui transporte la parole et qui fait vivre. Le souffle qui inspire. Les leaders comme tout un chacun.

