

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Reims Management School
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

**LA CRÉATION D'UN GRAND ORCHESTRE :
LA BAGUETTE ET L'ÉCOUTE**

par

Jean-Claude CASADESUS
Chef de l'Orchestre National de Lille

Séance du 9 décembre 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

La France du Nord est en crise, la province boudée par les artistes de la capitale, les budgets rognés par l'État et les musiciens de l'ORTF de Lille désespérés. Un chef d'orchestre qui a gardé intacts ses enthousiasmes d'enfant va pourtant faire repartir ce vaisseau naufragé. Des salles des fêtes, des corons aux lambris des plus belles salles du monde, l'Orchestre National de Lille préservera le supplément d'âme qu'a su lui insuffler son chef : le goût du partage avec les plus humbles et celui de la perfection artistique.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSE de Jean-Claude CASADESUS

La mesure du métier

Dès quatre ans, j'ai été éduqué à la musique par mon grand-père Henri Casadesus en compagnie de son ami Pierre Monteux qui, en me faisant sauter sur leurs genoux, avaient décrété que je serais chef d'orchestre : j'agitais, paraît-il, mon petit pied en mesure. Mais mon désir de liberté s'accommodant mal de la rigueur des études musicales de l'époque, j'ai vite rompu avec elles. C'est grâce à ma grand-mère, que j'ai redécouvert, vers l'âge de douze ans, le concert. Ce fut pour moi magique : ces personnages qui, en agitant leurs bras, déchaînaient des tonnerres et d'extraordinaires émotions, m'ont dilaté les yeux et l'âme. Je me suis alors juré d'être chef d'orchestre.

C'était un vœu pieux : je ne m'imaginai pas quel Anapurna m'attendait. Jouant seul du piano, lisant mal la musique et reproduisant d'oreille ce que j'entendais aux concerts, j'étais également très attiré par le jazz. J'ai donc créé mon premier orchestre à quinze ans, au grand dam de mes parents. Mais comme je voulais toujours être chef d'orchestre, mon cousin Robert Casadesus, qui était pianiste, m'a dit : "*Quand on veut être directeur d'une usine, il faut savoir comment elle fonctionne. Il faudrait que tu domines un instrument qui te permette d'entrer dans l'orchestre*".

Très naturellement, et compte tenu du pied qui battait toujours en mesure, je me suis dirigé vers la percussion où j'ai obtenu un premier prix du Conservatoire de Paris. J'ai ensuite repris des études d'analyse et de composition et je suis entré dans l'orchestre de Pierre Boulez comme soliste, puis comme timbalier solo aux Concerts Colonne. J'ai aussi joué avec Quincy Jones et Michel Legrand, j'ai fait de la variété, bref, j'ai eu la chance de parcourir tout le panel musical qui s'offrait à un amoureux du son, de la musique classique au jazz, et de l'opéra à la musique contemporaine.

C'est vers l'âge de trente ans que je suis redevenu étudiant pour me consacrer aux études de chef d'orchestre. Ayant eu comme maîtres Pierre Dervaux puis Pierre Boulez, j'ai ensuite été engagé au théâtre du Châtelet où j'ai pu, pendant trois ans, domestiquer mon bras. Dans ce métier, il n'y a en effet rien sans la pensée : après l'instinct, qui est une intuition, puis l'analyse, qui est la sophistication de l'instinct, il est nécessaire de délivrer l'instinct ainsi sophistiqué par le cœur et sans lequel il n'est pas de grandes interprétations. Comme pour le vin, on se bonifie en vieillissant : on n'est rien pendant des années et puis, vers l'âge de cinquante ou soixante ans, on commence à émerger. Il faut vingt ans de parcours difficile, de baigne parfois, avant de pouvoir prétendre au brevet de débutant autorisé à continuer. Ça, on ne le sait pas au début, on l'apprend en cours de route.

Durant cette première période, j'ai donc été amené à prendre la mesure de mon métier, c'est-à-dire à diriger des chanteurs et des musiciens et, surtout, à ne pas tomber dans la routine. Quand on dirige tous les soirs la même opérette, cent cinquante voire deux cents fois de suite, une certaine lassitude risque de vous gagner. Je m'imaginai donc tous les jours que je dirigeais la Neuvième Symphonie à Berlin ou le Sacre du Printemps à Londres et que, dans la salle, les plus éminents musicologues m'épiaient. C'est une discipline exigeante, mais elle m'obligeait tous les jours à demander aux musiciens les nuances qu'on avait obtenues à la première répétition. J'ai donc dirigé près de trois cents fois "La Périchole", cent cinquante fois "L'auberge du cheval blanc", cent soixante quinze fois "Le prince de Madrid" avec Luis Mariano, mais à la suite de ces expériences j'ai été engagé à l'Opéra Comique, d'abord pour diriger une oeuvre de Schoenberg, ce qui m'a un peu changé, puis "La chauve-souris" de Strauss. J'ai ensuite été engagé comme chef d'orchestre permanent, puis Pierre Dervaux m'a prié de venir le seconder pour créer l'Orchestre Philharmonique des Pays de Loire.

Prova d'Orchestra

Je suis arrivé à Lille le 16 avril 1975 à la demande de Michel Guy, ministre de la Culture. *"C'est peut-être un cadeau empoisonné"*, m'avait-il dit, *"mais il y a un orchestre en perdition qui appartient à l'ORTF à Lille"*. A cette époque l'ORTF créait à Paris ce qui est devenu l'Orchestre Philharmonique de Radio-France ; il y avait également l'Orchestre National de France et on supprimait les orchestres de province, c'était dans l'air de ces temps centralisateurs.

Il ne restait plus que 33 musiciens sur 57, en grève, désespérés. Je suis arrivé en avril devant une assemblée qui ressemblait à celle des pires moments du film de Fellini "Prova d'Orchestra". Comme je ne faisais pas mon âge et que les musiciens préfèrent les patriarches, chacun pensait : *"Qu'est-ce que c'est que ce petit jeune homme qui arrive de Paris pour nous dire comment il faut jouer ?"*. Nous étions sur une terre de souffrance qui voyait s'écrouler par pans entiers sa sidérurgie, son textile et son charbon ; cet orchestre moribond n'avait à l'évidence devant lui que la perspective dramatique du chômage. Alors, ce petit jeune qui prétendait les faire jouer, ils avaient envie de le renvoyer à ses chères études et, au Conservatoire, personne ne m'avait appris à négocier avec des syndicalistes de choc.

Mais là, il s'agissait de survie et je comprenais le désespoir de ces gens. Finalement, après deux mois d'intenses débats, j'ai obtenu que nous fassions notre premier concert en juin avec, en plus des 33 musiciens officiels, 27 musiciens recrutés laborieusement. Il y a eu ce jour-là, au théâtre Sébastopol de Lille, plus de monde sur la scène que dans la salle. J'avais le sentiment d'avoir un mur derrière moi et un précipice devant. J'ai alors rencontré les élus du Conseil Régional, présidé par Pierre Mauroy, auxquels j'ai exposé mon désir de contribuer à l'édification d'un grand dessein culturel dans cette région de 4 millions d'habitants, celle où il y avait le plus de chômage mais aussi la population la plus jeune de France. Je dois rendre à Pierre Mauroy l'hommage d'avoir compris qu'en période de crise et de technologie intensive, il ne fallait pas couper les ailes de la culture.

Cinq francs pour un dessein

"Il faut sauver cet orchestre" m'a dit Pierre Mauroy. Il fallait pour cela une volonté politique de l'Etat et de la Région, toujours longs à décider. Intuitivement, j'avais donc décidé d'orienter notre action future vers la jeunesse. Jamais le pays minier n'avait eu le temps de découvrir un art majeur. Je ressentais profondément qu'il était fondamental de pouvoir mettre cet art à la portée de tous. A l'époque et maintenant encore, mon action était de porter la musique partout où elle pouvait être reçue. Sur le papier, c'est joli, mais pour le mettre en route cela demandait un effort à la Région ; et si on lui demandait 5 francs par habitant pour contribuer à l'édification d'un dessein culturel, il fallait qu'elle puisse le voir, c'est-à-dire, jouer partout et pour tous.

L'urgence était forte, j'ai donc passé un trimestre à téléphoner aux adjoints à la culture ou aux maires pour leur dire les bienfaits de la musique, essayant d'adapter un discours qui puisse toucher mes interlocuteurs. A l'arraché, on obtenait des maires qu'ils achètent l'orchestre, au dixième du prix coûtant grâce à la subvention que commençait à dispenser le Conseil Régional. On louait des autocars pour les musiciens, un camion pour les instruments, on allait s'installer dans une salle des fêtes, un palais des sports ou une église.

Et ça a commencé à fonctionner. L'après-midi nous donnions un concert éducatif pour les enfants, faisant un peu de musicologie, expliquant ce qu'était un compositeur, présentant les instruments et les musiciens. Ceux-ci, qui n'étaient pas entraînés à ce type de travail, étaient, pour certains, soupçonneux sur la démarche, pour d'autres, irrités qu'on les sorte du studio où, depuis 35 ans, ils exerçaient leur métier. Mais tous comprenaient confusément que ce sédentarisme les avait en fait conduits à une incapacité à évoluer. Donc, dans ces concerts de l'après-midi où il m'arrivait de diriger en commentant, les enfants posaient des questions et le contact est vite devenu très chaleureux. Et la musique a joué très rapidement son rôle.

Le 3 janvier 1976, nous avons été reçus au Conseil Régional : l'orchestre devenait un orchestre régional et l'Etat participait pour 50 % à son financement. Mais très vite, l'État s'est passablement désengagé et la Région a dû préserver l'équilibre. Dans la vision centralisatrice de Paris, on voulait bien accorder un petit orchestre de province aux gens du Nord mais on pouvait bien faire une économie des 500 000 francs prévus pour sa création, on verrait bien plus tard. En fait, ce manque au départ a provoqué un déficit structurel qui a lourdement pesé pendant plusieurs années. Cette désinvolture particulièrement irritante a sans doute agit comme un stimulant en faisant de nous

Il faut en général vingt ans pour construire un orchestre. Ma plus grande joie a alors été qu'au bout de quatre ans, des musiciens ont commencé à me dire : "*Vous savez, on n'y croyait pas du tout, mais on pense que, peut-être, nous avons un avenir*". Quand la confiance a commencé à revenir à l'intérieur de la maison, je me suis dit que c'était un début de victoire, mais qu'il fallait absolument créer les conditions d'un grand professionnalisme.

Ce que vous faites est admirable, mais...

J'ai d'abord obtenu du Conseil Régional que l'orchestre ait un statut d'association loi 1901, ce qui me permettait de ne pas avoir à remplir un formulaire en trois exemplaires pour acheter la moindre fourchette. Vous avez ainsi une grande liberté d'action mais vous supportez également toute la responsabilité et vous devez gérer dans la transparence. J'ai demandé à la Région, de me "virer" au cas où je lui déplairais mais, si par hasard je lui agréais, de me laisser ma liberté. Ce que j'ai obtenu.

J'ai refusé la signature parce que j'ai estimé que ce n'était pas mon rôle. J'étais donc un directeur qui donnait des instructions à quelqu'un pour signer. Ce n'était ni dérobade ni lâcheté mais rigueur et souci de contrôle : les gens que j'ai engagés avaient suffisamment de caractère pour me résister en cas de fantaisie irrationnelle de ma part. Je me suis donc entouré d'un délégué général, d'un chef comptable puis, alors que ça n'était pas obligatoire à l'époque, d'un commissaire aux comptes.

Mais nous avions de trop petits moyens puisque l'Etat nous avait enlevé 500 000 francs. La Région avait d'abord émis un avis défavorable à l'augmentation de la subvention et, pour la première fois j'ai dû m'exprimer devant le Conseil économique et social pour essayer de défendre une idée. Le patron des patrons local a commencé par me dire : "*Cher monsieur, ce que vous faites est admirable, mais vous comprendrez que, dans la période de crise que nous traversons et de licenciements de nos usines, nos moyens doivent être réservés à des choses plus sérieuses, plus conformes à des ambitions différentes*". "*C'est maintenant que tout se gagne ou se perd*" me suis-je dit et je me suis lancé dans un plaidoyer avec mon coeur et mes maladresses, leur disant que je croyais profondément que justement une entreprise culturelle pouvait, dans la période de récession qu'on traversait, permettre aux gens d'affronter les nouveaux choix qui leur étaient proposés sans se sentir complètement délaissés.

Au bout d'un quart d'heure, le directeur de l'institut Pasteur a fait une synthèse, en disant fort courtoisement : "*Si j'ai bien compris, Monsieur Casadesus vient de nous dire que si nous ne lui accordons pas les moyens dont il a besoin, il ne pourra évidemment pas rester parmi nous. Or vous, Monsieur le Président, venez de lui dire que ce qu'il a fait est très important, ce que nous pensons tous, et donc, si nous ne lui accordons pas ce qu'il demande, inévitablement, ce sera la chute d'un beau projet*". On m'a demandé de sortir, il y a eu débat, vote et une demi heure plus tard, ils m'offraient 2 millions de plus que ce que j'avais demandé. Là, je me suis dit que la fatalité n'existait pas et ça a été un coup de fouet formidable.

A partir de là, malgré l'Etat, Pierre Mauroy m'a donné dix musiciens supplémentaires, ce qui portait l'orchestre à 68 musiciens, puis deux de plus deux ans après, et encore deux trois ans plus tard. Mais tout cela n'était encore que la mise en place des moyens et des structures : il fallait maintenant engager des musiciens de qualité, alors que personne ne voulait venir à Lille. Chaque fois que je revenais à Paris, on me disait : "*Alors, toujours dans le Nord ?*" Je

ripostais : *"Vous savez, c'est passionnant ce qu'on fait"* et on me répondait avec commisération : *"Oui... oui... sûrement..."*

A partir de 79, on a commencé à faire des concerts à l'hôpital, puis en entreprise. On a dit : *"C'est sympathique, cette démarche... Et ils ont fait des progrès..."* Mais à Paris, on ne dit pas : *"Ils ont fait des progrès"* ; l'orchestre est bon ou mauvais, point final. Mon ambition était que ce soit un orchestre à part entière. Mais la capitale a du mal à reconnaître qu'on puisse se développer et vivre loin d'elle.

En 80, l'orchestre avait bonne réputation : on avait réalisé des enregistrements de radio et de télévision, le nombre d'enfants que nous avons joints était impressionnant, et on avait donné une impression de dynamisme au festival d'Aix en Provence. Maurice Schumann, qui adore la musique, a alors soumis, à ma demande, au président Giscard d'Estaing, en tournée dans le Nord, l'idée d'un autre label. L'orchestre s'appelait Orchestre Philharmonique de Lille mais cela ne répondait plus à la spécificité de son travail et à son extrême mobilité (à cette époque, nous faisons déjà 4 à 5 000 kilomètres par an pour porter la musique dans la région du Nord Pas-de-Calais et en Belgique). Le président Giscard d'Estaing nous a donc accordé le titre d'Orchestre National, ce qui entraînait entre autres une revalorisation des salaires. Ce furent des déchaînements à Paris : c'était impossible que le national soit en dehors de la capitale. *"Alors", me disait-on "l'orchestre national, ça va ? Et toujours à Lille ? National et Lille, comme c'est amusant !"* Heureusement, Lyon et Toulouse nous ont rejoints.

Musiciens et nomades

En 76, année de la création de l'orchestre, il n'y avait pas de salle de concert à Lille. Mais Jean-Baptiste Thiériée à l'époque mari de Victoria Chaplin, avait un cirque. Avec un ami comédien qui s'appelle Cyril Robichez, un des créateurs du Théâtre Populaire de Flandres, on a eu une idée de spectacle : un jour de cirque, un jour de théâtre, un jour de concert.

Je ne vous décris pas la tête des musiciens quand, chapiteau planté dans l'herbe de Lambersart, terrain détrempé par la pluie, au milieu des chèvres, des singes, du chameau famélique et de l'éléphant moribond, ils ont vu les chaises et les pupitres de l'orchestre ! Un orchestre classique sous chapiteau ? De qui se moquait-on ? Je leur ai dit : *"Si on accepte de jouer là, on va pouvoir inventer quelque chose"*. Heureusement, mon délégué CGT pur et dur (c'est très syndicalisé, les orchestres) a compris la dimension qu'on pouvait donner à l'action : après un conciliabule avec FO, tous mes syndicalistes se sont assis, et on a commencé à répéter "L'oiseau de feu" de Stravinsky, dans l'herbe, avec les chiens qui aboyaient. Et comme il y avait un soleil d'enfer quand il ne pleuvait pas, les pompiers venaient arroser la toile de tente pendant qu'on répétait dessous, torse nu parce qu'il y faisait 40°... C'était surréaliste, mais ça n'altérait en rien la rigueur du travail parce que ces musiciens démoralisés n'en n'étaient pas moins de bons musiciens.

A ce moment là, nous étions encore un orchestre en espérance, avec des musiciens de qualité, mais inégaux, puisque certains venaient en traînant les pieds, uniquement parce qu'ils n'avaient pas de travail ailleurs.

Après Aix en Provence nous avons commencé à être demandés dans des hauts lieux de culture, au début en remplacement puis, comme nous remplissions notre tâche avec succès, les propositions sont venues. Pour notre premier enregistrement, la première symphonie d'Henri Dutilleux, nous avons obtenu le grand prix du disque. C'était formidable pour nous et pour ceux qui nous finançaient, heureux de voir qu'on reconnaissait enfin nos qualités.

Après cela, nous nous développons. Le Nord Pas-de-Calais prend feu pour son orchestre, le soutien de plus en plus. Des cinquante auditeurs du premier concert, nous passons à huit cents abonnés la deuxième année puis mille deux cents la troisième année ; en 80, nous faisons le Grand Echiquier et nous passons directement à deux mille abonnés et aujourd'hui, nous en sommes à quatre mille et faisons cent trente trois concerts par an en moyenne. J'ai également créé un cycle Musique et Cinéma, pour attirer des jeunes qui ne seraient pas venus

autrement au concert classique. Il a fallu pour cela choisir entre acheter un projecteur son dolby ou de nouveaux camions. Nous avons choisi le projecteur et les gens ont été ravis et on a passé la première de Germinal.

Nous avons fait notre première tournée internationale en Italie en 81. Ensuite nous avons été invités aux Etats-Unis puis à Salzbourg. Après cette invitation j'ai poussé l'idée d'aller dans les entreprises. Nous avons fait un grand nombre de concerts chez Renault, La Redoute, Les Trois Suisses, etc., ce qui m'a valu un certain nombre de quolibets à l'époque : *"Ah oui, c'est l'orchestre qui joue dans les usines "* en occultant le fait que nous avions déjà eu l'hommage de Salzbourg et de Carnegie Hall de New York.

Nous sommes aujourd'hui logés dans un Palais des Congrès construit il y a quinze ans pour être un auditorium et qu'il nous fallait partager. Or quand en France on veut faire une salle polyvalente, on oublie régulièrement que, pour qu'elle soit bonne dans sa polyvalence, elle coûte trois fois plus cher. En général, on fait une salle pour le théâtre en se disant qu'on va y mettre la musique, la danse et éventuellement des séminaires et des congrès. Or une salle bonne pour le théâtre est forcément mauvaise pour la musique : le théâtre a besoin de sécheresse, la musique de réverbération. Une salle de concert est un véritable instrument et le meilleur orchestre du monde est pénalisé si l'acoustique n'est pas bonne. Le Concertgebouw d'Amsterdam est un magnifique orchestre mais n'est vraiment très bon que dans sa salle.

Donc, nous ne répétons pas dans ce Palais des Congrès. Pendant quinze ans j'ai répété avec mon orchestre dans un grand séminaire de Lille et dans différentes localités à la périphérie, où nous étions des squatters, ce qui est évidemment inconfortable et surtout dangereux pour la cohésion. La France a sa culture basée sur la littérature et non pas sur son appétence au son. Dans n'importe quelle ville d'Allemagne ou d'Autriche, il y a des salles modernes ou classiques, conçues pour la musique. Les orchestres n'y sont pas forcément meilleurs mais ils s'y épanouissent mille fois mieux.

Maintenant, la Région nous a acheté cette salle. Nous avons encore un combat à mener, l'améliorer à partir de juillet prochain, parce qu'il lui manque 25 % de qualité acoustique. Les bureaux sont au même étage que la direction d'orchestre. Donc chaque musicien qui sort de sa salle de répétition peut aller quand il veut au bureau, à la salle du comité d'entreprise qui est juste à côté du bureau de l'administrateur et du bureau du directeur financier.

Nous avons 52 millions de subventions et 10 millions de recettes propres par an soit 20 % de nos ressources, ce qui est énorme pour une entreprise culturelle à but non lucratif. Que nous jouions ou pas, il y a 83,5 % de frais fixes. Nous ne pouvons donc vivre que par les subventions, ce qui est naturel puisque nous assurons une mission de service public.

"Nous, on n'aime pas les vacances..."

Une autre partie de mon action est menée en direction des enfants. Outre le fait que l'on doit nourrir le vivier des mélomanes de demain, cette région comporte beaucoup de précarité scolaire et de délinquance, on a des écoles avec 80 % de petits Maghrébins, de petits gosses du Nord-Pas-de-Calais, pauvres, délaissés. Ces enfants m'ont inspiré une tendresse absolue et je me suis dit, me souvenant de mes premières émotions à leur âge, qu'on avait une action à mener en profondeur pour eux qui n'avaient en perspective que le rap, le tag et le rock. Par le contact avec un art majeur, même si ça n'en faisait pas des mélomanes confirmés dans le futur, on planterait des graines qui pourraient fleurir. On ne sort jamais le même du premier concert auquel on assiste d'autant plus quand il a été explicité.

Pendant des années, on a fait cela dans des palais des sports avec mille, deux mille enfants, mais je croyais nécessaire d'aller aussi chez eux. Malgré la frilosité de l'éducation nationale, nous avons réussi à convaincre les directeurs d'établissements scolaires. Des musiciens sont donc venus dans les écoles montrer aux enfants leur instrument, leur parler, créer un lien. Je les ai accueilli à nos répétitions, ce qui au début a suscité un peu de méfiance, mais très vite, les musiciens ont compris qu'avec ces enfants qu'on voulait amener à nous, il fallait abattre la

barrière de la distance. On les a donc placés à tour de rôle à côté d'eux, et ils ont pris conscience de la pédagogie de l'erreur : ils ont vu que les adultes aussi recommencent quand ils se trompent, que le chef d'orchestre n'est pas infaillible et que, s'il fait recommencer ceux qui travaillent avec lui, ce n'est pas pour son bénéfice personnel mais pour une entreprise d'utilité collective et de conquête de qualité.

Ces enfants se sont passionnés. A plusieurs occasions je les ai même fait chanter quand je faisais répéter sans choeur. Ils étaient préparés bien sûr, la réussite de ce genre d'entreprise n'étant possible que s'il y a l'adhésion du maître qui en amont leur présente le concert et leur explique la musique que nous leur décortiquons. Beaucoup d'entre eux se sont ensuite inscrits dans des écoles de musique, des dizaines l'année dernière. Il n'y a aucune délinquance dans ces écoles. Pourquoi ? Parce que dès qu'une passion s'éveille, on ne pense plus à autre chose. Certains de ces enfants, souvent très malheureux, m'ont dit : "*On n'aime pas les vacances, vivement que l'école rouvre*".

Ensuite ils amènent leur famille au concert, créent de nouveaux liens, des échanges, des correspondances. Aujourd'hui, 20 % des abonnés ont vingt-cinq ou trente ans et viennent avec leur famille. Ils ont connu l'orchestre enfants, ils ont maintenant eux aussi des enfants et le lien est créé. Cela explique peut-être la constance du public de notre région : nous avons été vers eux et ils nous l'ont rendu avec beaucoup d'affection, par leur présence et leur fidélité.

Nous avons également beaucoup de contacts avec l'université de Lille. Grâce à une organisation créée il y a maintenant dix ans qui s'appelle Partenariat Associatif Régional, nous avons regroupé quarante cinq des plus grandes entreprises régionales et nationales, Elf Aquitaine, Scalbert Dupont, Total, La Redoute, Les Trois Suisses et bien d'autres, et nous réfléchissons ensemble à la meilleure façon d'enrichir l'image de notre région en contribuant à des rencontres à l'étranger, à Paris ou dans une autre région, autour de manifestations artistiques.

A chacun son métier

Aujourd'hui, il y a de nouvelles incertitudes mais notre force, ce sont nos cent trente concerts, nos quatre mille abonnés, les trente pays que nous avons visités depuis 81. Nous avons enregistré beaucoup de disques, pour lesquels nous avons souvent reçu des récompenses.

Je n'avais pas de cahier des charges, j'en ai maintenant demandé un parce que, nul n'étant éternel, toute mon ambition est que cette maison dure après ma disparition, qu'elle soit solide. Notre organigramme est parfaitement professionnel, les définitions sont claires. Pendant les douze premières années, tout le monde faisait un peu tout dans tous les domaines, nous n'avions ni les moyens, ni l'expérience, ni la technique. Aujourd'hui je crois pouvoir dire que c'est un des grands orchestres du Sud de l'Europe du Nord. Il a une solidité et une salubrité, qui m'ont amené, parce que tout va bien, à demander un audit sans complaisance pour évaluer des besoins et des failles éventuelles.

Ce n'est pas moi qui fait les choix financiers, à chacun son métier, mais je suis tenu très au courant des directions que nous prenons, des résultats des placements, etc. Il faut une gestion, une vision qui soit souple mais nous sommes contraints de gérer à l'économie, et quelquefois même de lutter pour que des investissements nécessaires soient entrepris car nous n'avons jamais la sécurité de savoir quelle enveloppe nous sera allouée.

La maison compte maintenant 122 personnes, dont 22 à l'administration. Cela pourrait paraître énorme mais ça ne l'est pas compte tenu de l'activité de l'orchestre : nous faisons en moyenne cent vingt cinq à cent trente concerts par an et il faut de trois à quatre répétitions pour un concert et l'orchestre est sur la route un jour sur trois. Nous donnons deux concerts à Lille par programme pour les abonnés et deux ou trois dans la Région, sans parler de ceux que nous faisons en France ou à l'étranger. Nous revenons d'une grande tournée, avec l'aide du ministère des Affaires étrangères, en Amérique Latine, Brésil, Argentine, Uruguay et

Chili, où nous avons reçu un formidable accueil et où nous avons pris conscience de l'attente envers la France.

Notre budget est de 65 millions de francs, celui de n'importe quelle structure parisienne comparable à la nôtre est d'environ 80 à 85 millions de francs. Nous devons 114 heures par mois alors qu'à Paris la moyenne est plutôt de 100, 104 heures. En fait, nous avons tout juste de quoi vivre correctement, c'est-à-dire pour que la qualité soit préservée, le public respecté et pour que la représentation régionale et nationale soit honorée.

DÉBAT

Gérer des artistes

Un intervenant : *Quelles sont les possibilités de carrière d'un musicien et comment les choisit-on ?*

Jean-Claude Casadesus : Une richesse de cette maison aura été d'offrir des possibilités de promotion interne, ce qui est très important. Dans une structure artistique, chaque élément venu de l'extérieur est souvent cause d'inquiétude : une gestion doit être rationnelle, or les artistes sont épidermiques, hypersensibles, et il faut toujours veiller au climat psychologique de façon très pointue.

Le plan de carrière commence assez haut mais sa progression est assez lente. Tout passe par les concours. C'est un orchestre très jeune, la moyenne d'âge est de 37 ans, et je suis heureux de voir que beaucoup de jeunes s'y présentent.

Il m'est arrivé d'entendre soixante dix trompettes sans en engager une seule, parce que quand vous engagez quelqu'un, c'est pour 35 ans ou 40 ans. Pour les choisir, j'ai décidé de les faire jouer derrière un rideau afin d'éviter les amicales interventions de telle ou telle éminente personnalité. Ça nous a permis d'engager les meilleurs, qu'ils soient Français, Roumains, Polonais, Italiens.

Je n'ai pas souscrit à certaines méthodes comme les études graphologiques, souvent sujettes à caution. On fait jouer la personne derrière un paravent, puis on la voit, on l'observe, on parle un peu avec elle. Il faut sentir ses réactions, apprécier son curriculum-vitae, son parcours. Puis elle a un stage de neuf mois pour confirmer ou infirmer le recrutement. Il m'est arrivé trois fois d'infirmer un stage, entre autre pour un violon-solo qui jouait magnifiquement mais était trop fantaisiste, ce qui est ennuyeux pour un chef de pupitre.

Un orchestre est très hiérarchisé : le violon solo est en principe le chef du quatuor à corde, vous avez des seconds pupitres auxquels il faut accorder un certain respect et puis vous avez le marais, ceux qui sont derrière et qui sont souvent les champions du "faut qu'on - y a qu'à" et détestent ce qui est au-dessus d'eux.

Nous sommes dix dans le jury que je préside et dans lequel le marais est représenté par une voix. Personne ne peut rentrer sans ma voix, mais je dois dire qu'il n'y a jamais eu de profonde divergence. Je les écoute beaucoup car on ne progresse qu'en écoutant, mais il faut avoir la capacité de décider. C'est parfois vrai qu'il faut se faire pardonner les galons que l'on porte, ou tout au moins les justifier par une compétence qui ne vient qu'après des années. Après dix neuf ans de bons et loyaux services, j'ai le sentiment que nous ne nous haïssons point et j'ai même le sentiment que nous nous respectons.

Mon délégué cégétiste pur et dur, par exemple : au Conservatoire, il jouait du cor quand je jouais du tambour, et quand nous nous sommes retrouvés quinze ans plus tard, lui toujours corniste, moi jeune directeur, ça ne s'est évidemment pas bien passé. On pensait dans le même sens mais l'ennui c'est que c'est moi qui dirigeait. Mais nous nous respectons et si parfois nous nous sommes affrontés, j'ai maintenant la paix sociale à l'intérieur de la maison : j'ai obtenu qu'il devienne secrétaire général, et donc assume la fonction ressource humaine. Il a une noblesse dans son comportement, une profonde honnêteté et impose une nécessaire contradiction qui nous oblige en permanence à réfléchir.

J'ai toujours essayé de m'entourer de gens à tempérament.

Int. : *Quelle est la place des femmes dans votre orchestre ?*

J.-C. C. : Nous avons 35 femmes dans notre orchestre et mon bras droit, l'administrateur de l'orchestre, est une HEC, qui a d'abord été attachée de presse et relations publiques, puis déléguée générale. A capacité égale avec un homme, la qualité des femmes est qu'elles ne perdent pas de temps et vont droit au but : c'est oui, c'est non, c'est blanc, c'est noir. Les hommes sont plus sensibles à la vanité, au besoin de se rassurer.

Int. : *Quel est votre statut et comment est conçu l'organigramme ?*

J.-C. C. : Je suis directeur. Si j'étais engagé ailleurs, je ne serais pas directeur, je serais directeur artistique. Ici, je suis à la fois directeur et directeur artistique. Je suis salarié, douze mois par an avec une prime qui est la même pour tout le monde, ce qui fait que la femme de ménage touche en fin de saison trois fois son salaire. C'est un système qui bénéficie aux petits salaires.

Quant à l'organigramme, après le directeur il y a l'administrateur-délégué général, le secrétaire général, qui est aussi chef du personnel, puis le directeur financier qui lui-même a dans son secteur trois collaborateurs. A mes côtés, on trouve le directeur délégué à la programmation et une assistante artistique qui est aussi secrétaire de direction. Il y a quatre secrétaires, un directeur technique, un régisseur général, un directeur technique. Et puis nous avons un régisseur qui a sous ses ordres des garçons d'orchestre, des secrétaires, une chargée de communication, assistée de trois personnes, qui s'occupe de la presse parisienne, nationale et internationale et de la communication régionale. Un autre collaborateur a la charge des comités d'entreprises et de la publicité du grand public, et nous avons un prospecteur de concerts qui voyage dans toute la région pour proposer les ventes de concerts aux municipalités et un bibliothécaire.

Enfin, entre les musiciens et l'administration, il y a les représentants syndicaux, un comité d'entreprise, avec qui nous avons régulièrement des réunions d'information et de concertation. L'administration est très ouverte et transparente.

Int. : *Quelles sont les relations entre musiciens ?*

J.-C. C. : Ils sont souvent féroces entre eux, mais ils font bloc immédiatement si l'un d'entre eux est menacé. Mais je n'ai pas eu à trop affronter ce problème dans la mesure où les plus âgés sont partis à la retraite. Les 3 ou 4 anciens qui restent jouent encore très bien. Quant aux autres, il y a une sorte d'émulation que je me suis efforcé de créer et d'entretenir. J'ai créé pour eux un cycle de musique de chambre et, à ma grande joie, plus de 13 formations se sont mobilisées. Et la musique de chambre, c'est le concours permanent pour eux : ils se mettent en question parce qu'ils jouent en public dans notre salle et les autres, qui ne font pas de musique de chambre, se sentent contraints de mieux se préparer et ils sont valorisés individuellement.

De la direction d'un orchestre

Int. : *Comment dirige-t-on des musiciens ?*

J.-C. C. : C'est une entreprise complexe. Il faut parler le moins longtemps possible, surtout à des musiciens, et simplement leur dire : piano, forte, expressif. Il ne faut pas leur faire un cours de musicologie, ils ne sont pas là pour ça, ils sont là pour mettre en place leurs interventions d'abord techniquement, l'ART vient ensuite.

L'écoute collective, purement musicale, c'est d'abord de dire : "Ne jouez pas, écoutez votre voisin". Quand vous jouez piano, vous ne devez pas vous entendre vous-même, vous devez essayer d'écouter votre voisin et si vous arrivez à créer ce phénomène en chaîne, eh bien vous avez réussi. Il n'y a rien de plus beau qu'un pianissimo à cent musiciens et il n'y a rien de plus difficile à obtenir. La tendance naturelle, pour se rassurer, c'est de jouer plus fort, de parler plus fort.

Quand on a cent musiciens devant soi, qui tous ont des tempéraments d'acier, ils peuvent, s'ils ne sont pas intéressés, parler du prix de la salade, de leurs dernières vacances ou de leur agacement contre les impôts ou je ne sais quoi, cela crée un brouhaha fort préjudiciable. Au

début, je criais. J'obtenais le silence, mais ça énervait tout le monde et ça me fatiguait. Maintenant, j'attends simplement en tournant le dos à l'orchestre et, en général, j'ai le silence dans les instants qui suivent. Je les remercie et on continue. Peut être aussi ai-je aujourd'hui une meilleure maîtrise des moyens.

La compétence, la rapidité, l'absence d'explications inutiles font qu'on a très vite l'attention des gens. Le chef d'orchestre est là pour synchroniser le rythme, c'est-à-dire qu'il doit être capable de chanter tout ce qu'il veut obtenir. Je chante en permanence. Si vous voulez un phrasé, un rythme, vous devez être capable de le chanter et ça marche dans toutes les langues. Vous avez le groupe des bois, le groupe des cuivres, le groupe des percussions, le groupe des cordes, vous leur expliquez pourquoi celui-là doit attendre celui-là, qui a la parole, qui n'a pas la parole, qui doit accompagner, qui est en soliste, qui doit au contraire se gommer ou se mettre en valeur. Et l'écoute collective vient. Chaque musicien est, par nature, un peu nombriliste, alors il faut les persuader qu'ils ont une importance formidable mais que, de temps en temps, le pastel est plus important que le rouge vif et qu'il faut doser en fonction des couleurs qu'exige le discours musical.

Int. : *Dans un orchestre, à la différence de l'entreprise, il y a une partition. Quel est son rôle ?*

J.-C. C. : Chaque musicien à une partie devant lui et la partition, c'est l'ensemble de ces parties. Seul le chef d'orchestre a une vision globale du tout. Ma crédibilité vient surtout de la compétence avec laquelle je vais gérer la partition, si je la fait mal jouer je ne serai qu'un batteur de mesure inintéressant. Donc le problème est d'avoir une conception, sans laquelle ce n'est pas la peine de faire quoi que ce soit. Tout le monde croit que c'est facile, or si ce n'est pas appuyé sur une analyse, une authenticité et une capacité à légitimer les choix, c'est du vent.

Il n'y a rien de plus difficile que d'arriver à se glisser dans le costume d'un compositeur en essayant que l'habit ne soit pas trop grand pour vous. Ce sont eux les génies, nous ne sommes que des serviteurs de leur pensée. Gide s'est vu un jour demander une définition de l'art français en trois mots. Il a réfléchi et a dit : "*Rien de trop*". C'est la définition de l'équilibre français.

Il faut savoir le souhaitable et le possible. Le musicien est avant tout soucieux qu'on lui fasse bien faire son métier. Certains instruments sont soumis à des règles strictes et le chef d'orchestre doit savoir écouter. Il y a des architectes qui n'écoutent jamais les maçons et ils ont tort. Avec un orchestre, si vous vous trompez vous vous faites virer comme un cavalier par son cheval, et ça va très vite.

L'orchestre et ses publics

Int. : *Comment construisez-vous vos programmes ?*

J.-C. C. : Je crois que j'ai un devoir d'éveil. J'ai des goûts personnels et il y a les goûts supposés de mon auditoire et ceux des musiciens. Ces goûts sont tous un peu antinomiques. Pour que je puisse évoluer, il faut que je dirige quinze ou vingt fois la même symphonie dans ma vie artistique alors que les musiciens d'orchestre, quand ils l'ont jouée une fois, ils ont envie de passer à autre chose.

Le public serait ravi d'entendre uniquement Beethoven, Tchaïkovsky ou Rachmaninov. Mais, une fois que vous avez joué toutes les oeuvres de ces musiciens, vous risquez la stérilité.

Et puis il y a le langage contemporain, et on a l'obligation de permettre aux gens d'aimer ou de détester. Pour cela, il faut leur présenter chaque année une ou deux créations, une oeuvre de musique du XXe siècle pour qu'ils sachent quel est le paysage musical dans lequel un artiste évolue. Il y a évidemment les grands classiques, les grands romantiques, la musique française qu'on a un devoir de jouer, la musique contemporaine, les grandes oeuvres chorales, et une ou deux fois par an les opéras. Il y a aussi, pour le bien d'un orchestre, la nécessité de jouer certaines oeuvres qui participent de sa qualité intrinsèque. La création d'un orchestre, c'est la création d'un son, d'une expression. Comme le danseur qui doit faire une barre tous

les matins, le bon musicien aspire à jouer souvent des oeuvres classiques qui vont le mettre en ligne, c'est-à-dire Haydn ou Mozart. J'essaie donc de programmer des oeuvres qui permettent cette approche pour améliorer la sonorité de l'orchestre.

Bâtir une saison, articuler un menu, c'est vraiment ce qu'il y a de plus dur : chaque année il faut savoir ce qui va intéresser les musiciens, ce qu'ils n'ont pas joué l'année d'avant, ce que le public a aimé ou va aimer ou détester. Il y a concertation au sein de l'orchestre qui présente ses vœux, et on arrive à bâtir une saison kaléidoscopique.

On essaie aussi de l'équilibrer en fonction de nécessités esthétiques, en invitant tantôt des chefs russes, allemands, italiens ou anglais et le public juge. Quant aux critiques, Brahms, qui avait été vilipendé, disait : *"Vous connaissez une rue qui porte le nom d'un critique ?"*.

Int. : *Quels sont vos rapports avec les politiques ?*

J.-C. C. : Il y a un devoir de mémoire dans cette maison. Son originalité est d'avoir été créée à partir de pratiquement rien. Comme l'a dit le ministre en 1975, c'était peut-être un cadeau empoisonné, mais j'ai eu les mains libres pour exprimer mes désirs et combattre pour obtenir mes réponses, et ça les musiciens le savent. En plus, j'ai eu Pierre Mauroy pendant quatre ans, puis Noël Joseph comme présidents. Le président du Conseil Régional alors était de droit président de l'orchestre. Aujourd'hui, les Verts ont donné délégation à un sénateur communiste du Nord, Ivan Renar, qui suit l'orchestre depuis ses débuts ; c'est un ami. Il nous connaît très bien et j'ai réussi l'exploit de le faire élire à l'unanimité des voix de la droite, du centre, de la gauche et des verts. Il parle de l'orchestre comme d'une formidable entité. L'orchestre est connu dans les milieux décisionnels et politiques. Nous avons joué pour les uns et les autres, sans exclusive, et je me suis fait un honneur et un devoir de ne jamais être dépendant de qui que ce soit.

Int. : *Avez-vous songé à des procédures particulières en matière de succession artistique au cas où vous iriez ailleurs ?*

J.-C. C. : J'ai eu plusieurs assistants, mais un adjoint remplace rarement un directeur, sauf s'il est entièrement agréé par les gens qui choisissent et il y en a beaucoup. Il y a les financiers, les musiciens, les politiques, le gouvernement. C'est pour ça qu'on ne nous donne au départ que des contrats à durée déterminée : il faut que la personne fasse la preuve de sa capacité sur le tas. Vous pouvez avoir un merveilleux technicien, un très bon musicologue, mais qui ne saura pas faire passer son message. Il faut aussi accepter d'être impopulaire parce que tout directeur d'entreprise est obligé d'être impopulaire à un moment donné, s'il a une vision, s'il sait où il va. Je crois profondément qu'on doit voir cinq ans en avance et se demander ce qui va arriver, quelles sont les menaces...

Je n'ai pas souvent pensé m'en aller, mais ça m'a quand même traversé l'esprit, une ou deux fois en période de malentendus. Maintenant, c'est le temps de la récolte artistique, après vingt ans de construction, et j'ai refusé des postes flatteurs qui m'auraient imposé de quitter Lille. Je peux peut-être prendre un jour la direction d'un autre orchestre à l'étranger, mais ici, c'est devenu une famille, un besoin vital, c'est un peu mon bébé.

Comment se prépare alors la succession puisque personne n'est irremplaçable ? Mon successeur sera directeur artistique, il ne sera plus directeur et je pense que c'est très bien ainsi parce que le cumul est très lourd. On a rarement l'occasion de construire une maison, en général elles sont déjà construites, il faut seulement les réparer, les consolider

Il suffira alors de trouver un bon musicien qui fera l'intérim pendant quelque temps. On invite un grand nombre de chefs d'orchestre tous les ans, heureusement pour les musiciens qui en auraient vite assez s'ils voyaient toujours les mêmes. Il y a parmi eux des gens qu'ils aiment, qui peuvent faire le poids musicalement.

Maintenant, être chef d'orchestre et directeur ce sont deux choses différentes. Actuellement la maison est faite de telle sorte que si demain je disparaissais, elle tournerait je l'espère avec un minimum de problèmes, parce que l'administration est solide. J'ai délégué. J'ai un administrateur chargé de la gestion des relations politiques, au sens noble du terme, et un directeur financier qui gère avec son équipe financière. Ce n'est désormais que lorsqu'il faut monter au créneau pour voir un ministre, un directeur ou un président qu'on a besoin de moi.

Int. : *Quelle est votre vision aujourd'hui ?*

J.-C. C. : Tout est sans cesse à recommencer et à poursuivre. Il continue à y avoir des endroits de la Région qui ne sont pas irrigués musicalement. Nous nous y employons. C'est aussi le moyen de nourrir un potentiel de soutien, en cas de défaillance des tutelles, qui est tout à fait exceptionnel. Si demain on voulait nous faire disparaître, je pourrais faire descendre plusieurs dizaines de milliers de personnes dans la rue. Aujourd'hui, les gens sont fiers de leur orchestre et en parlent avec beaucoup d'affection. Cet orchestre a fait le tour du monde, il passe à la télévision, mais il va aussi dans des endroits où il y a 500 habitants, et c'est alors une fête.

J'ai essayé de vous dépeindre la synergie qui s'était établie entre le concert du public traditionnel, la recherche de nouveaux publics, le contact avec les enfants des quartiers défavorisés où les musiciens vont présenter leur musique, puis les amènent aux répétitions et au concert.

Mon accomplissement d'artiste, c'est ce métier d'interprète. Je suis devenu ce que j'étais, selon la formule de St Augustin et je suis avant tout un chef d'orchestre de musique classique et symphonique. Alors, mon point d'attache, mon port de coeur, ma petite madeleine, c'est mon orchestre. Je l'ai emmené dans trente pays et on a reçu l'hommage des plus grandes capitales : Berlin, Tokyo, New-York, Salzbourg, Buenos-Aires, Moscou, Leningrad, Prague, Londres, Leipzig, Amsterdam et, selon une tradition du XIXe siècle, quand j'étais invité personnellement à diriger, j'ai souvent amené mon orchestre avec moi dans un deuxième temps.

Alors, maintenant que nous avons obtenu cette reconnaissance sur l'échiquier culturel européen, mon ambition est de tout faire pour assurer la pérennité de cette maison. Et tout faire pour qu'on n'oublie jamais à quel point la culture est un vecteur fédérateur et surtout un formidable lien entre les coeurs.