



THE ROLE OF ORCHESTRA ADMINISTRATORS IN THE 21st CENTURY

Keynote, by Mr. Pierre Médecin, President, Professional Chamber of Opera Managers (France)

La gestion d'un orchestre est chose complexe car elle nécessite à chaque instant la prise en compte de problèmes multiples et d'exigences contradictoires. Cette problématique ne peut trouver sa solution que dans la cohabitation d'un responsable de l'activité artistique et d'un responsable de l'activité administrative et financière. La difficulté réside dans la mise en œuvre de cette cohabitation. Elle est depuis toujours à caractère conflictuel.

Même au temps des monarques dont l'orchestre était la chose, leur divertissement et celui de leurs courtisans, il se trouvait toujours un intendant des finances pour veiller à la modération des dépenses voire à leur diminution. Les choses sont restées en l'état. Au bon plaisir du monarque a succédé la nécessité d'offrir au plus grand nombre une activité artistique à la fois divertissante et enrichissante.

De nos jours au droit à l'instruction affirmé par Danton et Jules Ferry s'est ajouté un droit à la culture pour tous. Ce droit fondamental donne à l'activité des formations orchestrales un caractère d'obligation d'une actualité constante. Le principe de base de la bonne gestion est relativement simple à formuler : une administration rigoureuse et une gestion financière attentive, doivent servir de socle au fonctionnement de l'orchestre pour permettre l'élaboration d'une politique artistique claire et ambitieuse.

Cependant il n'y a, de fonctionnement d'une entreprise culturelle d'envergure sans financement complémentaire aux recettes de billetteries. Ce financement se conçoit différemment en Europe et en Amérique par exemple. Si les subventions publiques sont la règle en Europe, le mécénat reste prioritaire aux Etats Unis. Or dès lors que des financements extérieurs interviennent leurs ordonnateurs ont tendance à se mêler de problèmes artistiques. Financements privés signifient parfois influence des goûts personnels des donateurs. Financements public ont pour corollaire : influence politique dans la gestion. Or il est exceptionnel que des politiques accordent leurs souhaits artistiques avec leurs aides financières. La réputation d'un orchestre valorise l'action des responsables politiques, mais les impôts nécessaires au financement ne sont pas populaires.

Le binôme qui va se trouver à la tête d'un orchestre va devoir gérer ces contradictions. Il n'y a pas de grand orchestre sans grand directeur musical. Or un grand chef d'orchestre à sa propre vision des choses, un ego souvent en proportion de sa célébrité, et n'est pas tenté de prendre en compte des problèmes matériels. En outre un chef d'envergure n'acceptera pas d'être placé sous l'autorité de qui que ce soit. Ce qui exclu un directeur général.

L'administrateur général qui aura en charge la gestion courante devra donc anticiper en permanence les projets du directeur musical ; de cette manière il pourra soit tenter d'aligner ses sources de financement sur les nécessités artistiques soit faire en sorte que ces nécessités, connues avec suffisamment d'avance, s'inscrivent dans les potentialités du budget. L'administrateur est la personne clef du fonctionnement d'un orchestre. C'est lui qui prend en charge les mauvaises nouvelles et les assume. La gestion d'une collectivité, il faut en être conscient, ne va pas sans problèmes de personnes, sans nécessité d'une discipline qui, pour librement consentie qu'elle soit par les musiciens, connaîtra toujours des entorses qu'il faudra réprimer. C'est à l'administrateur d'en assumer la charge.

Autorité complétée par un sens psychologique aigu (valable aussi bien avec les musiciens qu'avec le directeur musical) sens du dialogue, connaissance des arcanes administratives et une grande habilité dans la négociation sont les qualités qui doivent compléter celles de gestionnaire. Cela fait beaucoup et explique pourquoi il y a peu d'élus dans ces fonctions.

Le problème principal reste cependant l'entente avec le directeur musical. Au moindre conflit entre les deux la bonne santé de l'orchestre est en péril. Or nous savons d'expérience que dans ce cas chacun des deux responsables se rapprochera des « instances supérieures » c'est à dire les financeurs (politiques ou mécènes) pour « avoir la peau de l'autre».

La condition d'un bon fonctionnement est la parfaite entente des deux responsables. En pratique il arrive fréquemment qu'un chef (c'est toujours lui qui, légitimement, fait l'objet du choix des financeurs) arrive avec un administrateur qu'il connaît et sur lequel il sait pouvoir s'appuyer. Il y a aussi des

**1st FIM
INTERNATIONAL
ORCHESTRA
CONFERENCE**

Berlin
April 7-9, 2008



**Musicians of today,
orchestras of tomorrow!**

SPEECHES



administrateurs qui après plusieurs années de carrière connaissent tous les paramètres exposés précédemment et qui s'adaptent à leur nouveau partenaire. L'erreur à ne pas commettre est d'imposer à un directeur musical un administrateur novice qu'il ne connaîtrait pas. La gestion d'un orchestre est trop délicate, trop exposée, pour que puisse exister la moindre différence de vue entre les responsables chargés de la mener à bien.

Le problème est de convaincre les financeurs (donc très souvent les politiques) du bienfait de ce point de vue, c'est à dire de les convaincre de ne pas se mêler eux même de la gestion et de la laisser à ceux dont c'est la vocation et le métier.