

Article final

# TAFELMUSIK

**Article final**

## TAFELMUSIK

### QUESTIONS

Q1 : La bicéphalité est une caractéristique importante de Tafelmusik. Fonctionne-t-elle bien au sein de l'entreprise ?

Q2 : Le succès de Tafelmusik est-il uniquement dû à la qualité de ses équipes artistique et managériale ? Qu'en est-il de l'environnement ?

Q3 : La réputation de Tafelmusik quant à son management faiblement hiérarchisé est-elle avérée et favorise-t-elle une meilleure performance administrative et artistique de l'ensemble ?

Q4 : De quelle façon Tafelmusik parvient-il à aplanir les trois premiers paradoxes de Lampel en regard de sa mission de base et de la contemporanéité de son environnement ?

Les réponses à ces questions sont précédées d'un court historique de l'orchestre et de quelques notes de méthode. Une conclusion clôt l'ensemble.

### HISTORIQUE

Fondé en 1979 par Susan Graves et Kenneth Solway, Tafelmusik est un orchestre de chambre torontois qui se voue depuis à l'interprétation de la musique baroque, classique et romantique naissante (1600-1830) sur instruments d'époque. De cette manière, il s'inscrit dans un mouvement musical mondial dont les instigateurs, Gustav Leonhardt et Nikolaus Harnoncourt en tête, prêchent depuis les années 1950 la recherche d'une forme d'authenticité dans l'interprétation musicale des pièces des répertoires nommés plus haut, notamment par les biais d'un retour aux sources aux niveaux des textes (partitions), des méthodes de jeu et de la facture instrumentale. Ce fait n'est pas à négliger car comme nous le verrons tantôt, il étaye, voire explique plusieurs éléments se rattachant à la manière symbolique dont certains des protagonistes de Tafelmusik entrevoient leur rôle de leader au sein de l'entreprise.

Après deux premières années passées à fonctionner à titre de collectif de musique de chambre baroque — une formule « coopérative », selon Tricia Baldwin —, Tafelmusik engage la

violoniste américaine Jeanne Lamon et l'administratrice Ottie Lockey, lesquelles appliquent à la compagnie une mission et une vision qui perdurent depuis et continuent à faire atteindre, 30 ans après sa fondation, des sommets de popularité et de viabilité à l'ensemble.

Ainsi, un communiqué datant du 13 novembre dernier et publié sur le babillard d'Orchestres Canada révèle que « lors de son assemblée générale annuelle du 27 octobre 2009, le président du conseil d'administration de Tafelmusik David Linds a annoncé un 9<sup>ème</sup> surplus consécutif pour l'orchestre. Parmi les faits saillants de la saison 2008-2009, mentionnons :

- une hausse des revenus de billetterie de 17 % par rapport à l'année précédente ;
- une saison torontoise chargée de 50 concerts ;
- sept tournées, dont l'une a mené l'orchestre à donner une présentation à guichets fermés au Carnegie Hall.

Et Tricia Baldwin, directrice générale de l'ensemble depuis 2000, de renchérir : « Nous avons fait tant de choses lors de notre saison du 30e anniversaire ! Plutôt que de réduire nos activités en ces temps difficiles, nous avons accru notre présence dans notre ville natale [Toronto], sur la scène internationale et à travers le média social Internet 2.0, en offrant des programmes distinctifs et remarquables tels le Projet Galilée d'Alison Mackay, que nous jouons maintenant partout dans le monde.<sup>1</sup> »

Pour une institution telle que Tafelmusik et en des temps aussi incertains que ceux que traversent tous les orchestres symphoniques nord-américains depuis au moins une vingtaine d'années, voilà qui n'est pas peu dire.

## MÉTHODE

Ce succès sinon phénoménal, du moins remarquable, est dû à plusieurs facteurs dont certains, mais pas tous, sont à rattacher à la qualité des gouvernance et management de Tafelmusik. C'est ce que nous verrons dans un instant. Auparavant, quelques mots au sujet des méthode et sources employées pour les besoins de cet article.

Tel que mentionné dans son annexe A, les sources à la base du présent travail sont de quatre ordres : 1. interviews verbales ou écrites de protagonistes de Tafelmusik, faites en 2009, 2006 et 2004 ; 2. documents écrits s'attachant à Tafelmusik, datant de 1999 à aujourd'hui ; 3. consultation des sites web de l'orchestre et de ceux qui lui sont afférents : Orchestres Canada,

---

<sup>1</sup> La récession ? Quelle récession ? in *Nouvelles de la semaine* du 13 novembre 2009, Orchestres Canada : <http://www.orchestrescanada.org/?p=1095>

Facebook, YouTube, etc ; 4. articles et lectures effectués en classe, additionnés d'un reportage de fond au sujet du courant d'interprétation « historique » de la musique baroque, écrit en avril 2007 dans le cadre d'un certificat en journalisme à l'Université de Montréal.

Dans le cas des interviews de 2009, elles n'ont généré l'intérêt et l'empressement que de trois des huit des dirigeants à même de donner l'heure juste quant à la façon dont s'articule très précisément le haut degré de performance de l'administration de Tafelmusik. Ces trois individus — Tricia Baldwin, Alexandra Skoczylas et Ivars taurins, respectivement directrice administrative, directrice du marketing et chef du chœur de Tafelmusik — représentent cependant des piliers importants de la compagnie, artistiquement et administrativement parlant. Nous leur savons gré de bien avoir voulu faire le suivi quant à notre démarche scolaire.

Fait intéressant, une quatrième personne, Aisslinn Nosky, représentante sortante des musiciens au sein du conseil d'administration de l'orchestre, s'est totalement retirée du processus d'interview après avoir lu les questions qui lui étaient destinées. Ces questions sont répertoriées dans l'annexe B de l'article. Nous y reviendrons.

#### BICÉPHALITÉ, ARTISTES ET ARTISANS

Q1 : LA BICÉPHALITÉ EST UNE CARACTÉRISTIQUE IMPORTANTE DE TAFELMUSIK. FONCTIONNE-T-ELLE BIEN AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

À l'instar de nombreuses autres entreprises culturelles, où les orchestres symphoniques ne font pas figure d'exception, bien au contraire, l'élément de management prééminent de Tafelmusik s'avère sans conteste sa bicéphalité (ou codirection), soit la division de sa direction générale en deux postes distincts auxquels sont impartis les pouvoirs de celle-ci. Dans le cas de Tafelmusik, et contrairement au New York Philharmonic, par exemple, où le directeur général a mainmise sur certaines des prérogatives généralement octroyées au directeur artistique, cette répartition s'effectue de manière égale entre direction administrative et artistique, tel que le stipule le *Board Manual* de l'orchestre. Par ailleurs, ces postes relèvent du Conseil d'administration, lequel détient le pouvoir d'engager ou de débaucher les personnes qui y sont affectées.

La seconde chose que nous sommes en mesure de noter au sujet de cette bicéphalité, c'est qu'elle semble fonctionner rondement, eu égard du faible roulement de personnel qui la caractérise depuis ses tous débuts. Ainsi, non seulement le mandat de la première directrice générale, Ottie Lockey, s'est-il étendu pendant les 19 ans qui ont suivi la fondation de Tafelmusik et constitué sa consolidation, de 1981 à 2000, celui de la deuxième directrice générale, Tricia

Baldwin, se déroule-t-il depuis cette dernière date, générant au surplus les succès notés plus haut. Le règne de 28 ans de Jeanne Lamon à titre d'unique timonier à la barre de la direction artistique de la compagnie crédite davantage l'hypothèse.

La concomitance, en 1981, des engagements de Ottie Lockey et de Jeanne Lamon aux postes soulignés plus haut y est sans doute pour quelque chose mais il semble bien que les deux femmes aient développé leur part « d'atomes crochus », de profonde sympathie l'une pour l'autre au fil du temps. « *Together, they were a remarkable team. Jeanne has a strong, forthright personality. Ottie is renowned for her unique combination of personal charm and tenacity when negotiating. Both were willing to work long, hard hours, and to face challenges head on* » écrira plus tard Charlotte Nediger<sup>2</sup>, dans son historique de Tafelmusik publié à l'occasion du 25<sup>ème</sup> anniversaire de l'orchestre.

Madame Lockey partie, ce n'est que graduellement que se sont tissés les liens, que l'on peut qualifier de solides, qui existent aujourd'hui entre Jeanne Lamon et Tricia Baldwin. Selon cette dernière, ces rapports s'avèrent basés sur la transparence, la franchise et l'honnêteté : « *I trust Jeanne on every level* » précise madame Baldwin ; « *[Tricia is] a complementary, positive, forward-thinking general manager* » souligne pour sa part Jeanne Lamon.

Malgré cette bonne entente, des désaccords d'ordre professionnel surviennent occasionnellement entre les deux directrices. Ces tensions demeurent néanmoins confinées à leur niveau hiérarchique puisqu'aucune d'entre elles ne favorise de tactique de propagation inférieure ou supérieure<sup>3</sup>, toujours selon madame Baldwin. Selon Brenda Gainer<sup>4</sup>, il semble bien que c'ait également été le cas entre Ottie Lockey et Jeanne Lamon lorsqu'elle explique que « *this is not to suggest that Lockey and Lamon have not had (...) important differences of opinions, as do experts in many field, about both administrative and artistic matter. They are able to discuss and resolve those disagreements, however, because not only does each respect the other's knowledge of her "proper" field, but each respects the right of the other to speak outside her "official area"* ».

Bien qu'il nous soit impossible de savoir de manière *absolue* si l'une ou l'autre des anciennes directrices aient déjà pu, par le passé, faire appel à des membres du CA afin de résoudre des conflits qui auraient pu survenir entre elles quant à la gestion de Tafelmusik — n'ayant pas eu de nouvelles du président du Conseil d'administration de Tafelmusik à cet effet — il nous est par

---

<sup>2</sup> Nediger, Charlotte, « Tafelmusik 1979-2004 », in pages *About Us* du site web de l'ensemble. Madame Nediger est claveciniste et adjointe à la direction artistique de l'orchestre depuis 1981.

<sup>3</sup> C'est à dire que leurs différents demeurent dans le domaine du *task oriented conflicts without propagation*.

<sup>4</sup> Gainer, Brenda, *The Case of Tafelmusik*, *The International Journal of Arts of Management*, automne 1999.

contre loisible d'inférer que si ce genre de conflits à propagation inférieure ou supérieure s'était produit, ou s'il avait été sérieux, aucune des directrices générales ou artistique de l'orchestre n'aurait « survécu » aussi longtemps au sein de celui-ci.

Madame Gainer soutient d'autre part que la qualité et le succès de la relation bicéphale qui existe au sein de l'administration de Tafelmusik repose sur quatre éléments principaux, à savoir : 1. la compétence de ses directrices dans leur domaine respectif ; 2. la foi et la crédibilité que chacune d'entre elles prête au domaine de l'autre ; 3. leur connaissance respective du domaine de l'autre et finalement 4. leur capacité de travailler « en équipe ». Plus tard dans son article, elle souligne qu'une majorité des détenteurs de postes administratifs de Tafelmusik possède une formation musicale et que la chose est fortement encouragée par la direction, bien qu'elle ne constitue pas une règle en soi.

Elle rejoint par ses propos ceux d'Alexandra Skoczylas, directrice marketing de Tafelmusik, laquelle insiste sur le fait que bien que Jeanne Lamon ne soit pas formée en management comme l'est Tricia Baldwin en musique, elle possède un sens inné et pointu des affaires : « *She is administrative minded (...) she cares about business planning (...) she is amazing (...) a dream to work with* ».

Qui se ressemble s'assemble ? Cet axiome populaire, que l'on reconnaît volontiers être à la base du bon fonctionnement d'un couple amoureux, pourrait donc s'appliquer à une bicéphalité réussie, au même titre que les mariages de types de gestionnaires proposés par Patricia Pitcher dans son article *L'artiste, l'artisan et le technocrate*<sup>5</sup>. Du coup, la qualité relationnelle de directeurs comme Rémi Brousseau et Pierre Rousseau — tous deux initialement formés à titre de comédiens —, du Théâtre Denise-Pelletier, ou de celle de Zarin Mehta — issu d'une famille de grands musiciens — avec tous les Dutoit, Eschenbach, Maazel et Gilbert de ce monde s'en trouverait davantage expliquée. Chez Tafelmusik, autant Ottie Lockey que Tricia Baldwin détiennent de solides formations musicales et il semble évident qu'alliées à l'intérêt que voue Jeanne Lamon au marketing et à l'administration de l'orchestre, ces diverses compétences s'interpénètrent et se rejoignent plus aisément.

Cette polyvalence n'élude pour autant pas les qualités d'artiste et d'artisane des directrices artistique et générale. Charlotte Nediger dépeint plus haut la personnalité de Jeanne Lamon comme étant forte et directe ; cette courte description, alliée à ses métier de violoniste et poste de directrice

---

<sup>5</sup> Pitcher, Patricia, «L'artiste, l'artisan et le technocrate», *Revue internationale de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal HEC Montréal, coll. « Racines du savoir », 1988.

artistique au sein de l'orchestre, nous indique que nous avons là affaire à un profil d'artiste. Et bien que Tricia Baldwin soit de son côté musicienne de haut niveau, celle-ci présente d'importantes compétences en marketing et en gestion financière, comme en font foi ses diplômes, réalisations, ainsi qu'articles publiés sur le Bloc-notes d'Orchestre Canada et le site web de Tafelmusik. Là, elle s'y décrit comme disposant d'une personnalité « *overly polite, apologetic (...) diplomatic* » en regard des traits de caractère plus marqués et « artistiques » de Jeanne Lamon. Ces faits avalisent l'opinion qu'elle se fait d'elle-même et où elle se positionne d'emblée en tant qu'artisane. Cette opinion, nous avons pu la constater par nous-même lors de notre entrevue téléphonique avec elle, le 1<sup>er</sup> décembre dernier, où elle y a vilipendé l'approche par trop technocratique de certains de ses collègues à la tête de formations symphoniques, ailleurs au Canada.

Pour conclure avec le concept de bicéphalité, on ne peut passer à côté du fait que tout orchestre exceptionnel qu'il soit, Tafelmusik s'avère également constitué d'un des meilleurs chœurs professionnels du Canada, le Tafelmusik Chamber Choir, fondé en 1981 et dirigé par Ivars Taurins depuis. Or considérant l'importance que tient la musique chorale et la voix pendant l'époque baroque, on aurait pu croire que le directeur du chœur aurait pu bénéficier d'une voix égale au chapitre de la direction artistique de l'ensemble et par conséquent, s'avérer la troisième tête de pipe d'une direction tricéphale. Tel n'est pas le cas, comme nous l'écrit le principal intéressé : « *As such [Choir director], I am given the responsibility to maintain the highest of musical standards in the programmes I direct, but that neither puts me on equal footing with the musical director or her role in the stewardship of Tafelmusik, nor in a position of some sort of shared leadership of Tafelmusik<sup>6</sup>.* »

De fait, s'il existe un troisième *leader* chez Tafelmusik, c'est plutôt celui de la mission — hautement symbolique — que se donne l'ensemble depuis ses tous débuts, soit celle d'expérimenter et de faire découvrir l'interprétation de la musique ancienne sur des instruments, selon des méthodes et d'après le respect de textes précédant l'apogée du romantisme. En deux mots : l'interprétation historique.

## SUCCÈS ET ENVIRONNEMENT

Q2 : LE SUCCÈS DE TAFELMUSIK EST-IL UNIQUEMENT DÙ À LA QUALITÉ DE SES ÉQUIPES ARTISTIQUE ET MANAGÉRIALE ? QU'EN EST-IL DE L'ENVIRONNEMENT ?

À son arrivée à Tafelmusik, Tricia Baldwin hérite de ce qu'on peut qualifier d'institution

---

<sup>6</sup> Puisque la langue d'origine de la correctrice de ce travail est l'anglais, toutes les citations anglaises du texte seront rapportées sans leur traduction française !

musicale canadienne de premier plan. À partir de 1981, c'est à dire dès l'entrée en scène de Jeanne Lamon et d'Ottie Lockey aux postes de directrices artistique et administrative, l'orchestre fait rapidement ses preuves, que ce soit sur le plan de ses prestations publiques, tant locales que nationales et internationales, ou de celui de ses enregistrements d'albums, notamment par l'entremise du contrat de disques avec Sony, à partir de 1991. On peut donc qualifier cette croissance de fulgurante, surtout si l'on tient compte du fait que l'orchestre est né à peine deux ans auparavant et, qui plus est, à partir d'une formule coopérative.

On doit certes rattacher ce succès aux compétences artistiques et administratives avérées de Jeanne Lamon et Ottie Lockey, lesquelles ont été soulignées plus haut. On peut également mettre en exergue leur volonté, de même que celle de toute l'équipe qui les entourait — musiciens, bénévoles, public — de donner un coup de pouce supplémentaire au hasard qui déjà semblait favoriser le nouvel ensemble. Nous sommes cependant d'avis que ces compétences et heureuses circonstances n'expliquent pas tout.

En effet, il existe de nombreux orchestres au Canada — et aux États-Unis ! — présentant, à compétences égales, des profils bien moins élevés en terme de visibilité et de diffusion internationale, voire nationale. Sans vouloir diminuer la valeur remarquable du travail et des réalisations de l'ensemble, cette raison repose selon nous sur un concept qui a d'emblée été exposé au début du présent article, à savoir celui de la prestation historique, laquelle constitue un courant planétaire, surtout depuis les années 1980.

Né en Europe et mis de l'avant par des pionniers de la trempe des Harnoncourt et Leonhardt, entre autres, ce courant a perduré et a par la suite essaimé aux quatre coins du globe, à un tel point qu'il n'existe plus actuellement d'endroit sur la planète où se produise de la musique d'essence classique occidentale sans qu'il n'y soit implanté. Le Canada ne fait pas exception à la règle et les fondateurs de Tafelmusik ne s'y sont pas trompés : ils se sont positionnés sur une vague qui ne cesse d'aller de l'avant depuis 1979, comme en font foi les indicateurs de volume de production et de fréquentation de concerts, sans parler de ceux de diffusion et de production de CD<sup>7</sup>, consacrés à la musique et aux prestations dites historiques. Avons-nous dit « vague » ? On pourrait jusqu'à évoquer Tsunami !

De plus, ce mouvement partage de nombreuses caractéristiques avec le profil de groupes ou de communautés minoritaires, dont font partie les gays, les autochtones, les pays spoliés tels que le Tibet, par exemple. Quiconque a pu visionner le film *Milk*, du politicien éponyme Harvey

---

<sup>7</sup> Cf. Constantineau, Daniel, *Marginalité réduite pour musiciens à la page* en annexe C.



Milk, comprend qu'il s'agit là d'un effet dont la force de frappe peut devenir incroyablement puissante : c'est que la foi déplace des montagnes et que, selon l'aphorisme issu de la Bible<sup>8</sup>, « les derniers seront les premiers » ! Le syndrome de l'*underdog* — mot utilisé pour son éloquence plutôt que son lien avec l'orchestre — qui, à compétences plus ou moins égales avec ses pairs, devient premier de sa classe par la seule force de son courage, conviction et détermination constitue un moteur puissant pour toute minorité qui se sent détentrice d'une certaine vérité, et investie de la mission de la faire éclater au grand jour et de la propager au plus grand nombre.

C'est en partie ce qui s'est produit, selon nous, avec Tafelmusik lors de ses 20 premières années d'existence. Seul orchestre baroque du Canada jusqu'à ce que l'ensemble Arion, de Montréal, entre dans la danse des concerts symphoniques baroques à la fin des années 1990, Tafelmusik, transporté par l'idéal incandescent, irradiant de ses fondateurs et se sentant investi de la mission de propager un courant nouveau au Canada, remplit alors une place d'où la compétition est virtuellement absente. Sans parler d'une victoire à la Pyrrhus, on peut certainement évoquer le phénomène d'un environnement favorable à son éclosion, malgré le scepticisme ambiant des milieux et critiques musicaux de l'époque<sup>9</sup>.

Là d'ailleurs se situe un des grands mérites de Tafelmusik : avoir fait fi de ce scepticisme — essentiellement nord-américain, car l'Europe générait ce courant depuis 30 ans — et persévéré dans une veine esthétique dont les perspectives d'avenir et la légitimité n'étaient pas aussi probantes à l'époque qu'elles apparaissent aujourd'hui. Plus récent est sa vertu d'avoir su créer, depuis une dizaine d'années environ, une myriade de véhicules éducationnels afin d'appuyer et de perpétuer cette mission. Jeanne Lamon évoque le tout de la manière suivante<sup>10</sup> : « *Perhaps it is the realization that we are successfully passing on our passion for baroque music to the next generation that moves me so deeply. I remember that in the early days of Tafelmusik, I was often asked : "Do you think this original instrument thing is just a passing fad, or is it to stay ?" Now, we all know the answer to that question !* »

En adoptant ce grand train symbolique que constitue la diffusion et l'enseignement de la musique historique — dont les missions et valeurs sont énoncées comme suit dans le *Board*

---

<sup>8</sup> Verset 20.16 de l'Évangile selon Saint-Mathieu.

<sup>9</sup> Constantineau, Daniel, *ibid supra* et Gainer, Brenda, *ibid supra*.

<sup>10</sup> Lamon, Jeanne, *Down memory lane*, in document Spring Tafel Notes, publié sur le site web de l'orchestre.

*manual*<sup>11</sup> : « *To engage audiences internationally through the creation of historically informed live and recorded musical experiences on period instruments and to educate musicians and audiences in the art of period performance practice ; to promote the love and knowledge of music, both within and outside Canada (...) ; to entertain, educate and enhance the musical appreciation of local, national and international audiences ; to foster the training of musicians in period performance practice.* » — Tafelmusik s'est créé une niche unique au Canada, laquelle constitue une des assises importantes de son succès et contribue à sa pérennité.

#### DÉMOCRATIE ET LEADERSHIP

Q3 : LA RÉPUTATION DE TAFELMUSIK QUANT À SON MANAGEMENT FAIBLEMENT HIÉRARCHISÉ EST-ELLE AVÉRÉE ET FAVORISE-T-ELLE UNE MEILLEURE PERFORMANCE ADMINISTRATIVE ET ARTISTIQUE DE L'ENSEMBLE ?

Cette volonté farouche de conserver un environnement le moins hiérarchisé possible est-elle une suite logique de l'idéal de fondation de la compagnie où, en 1979, Tafelmusik se présentait au monde comme collectif de musique de chambre baroque à la formule « coopérative » ? Sont-ce les réminiscences d'une lumière fossile remontant à la révolution française de 1789, où plusieurs des orchestres de cette époque adoptèrent volontiers le profil républicain en y faisant jouer des instrumentistes amateurs afin de refléter une société nouvelle, affranchie de ses monarques ? Ou encore une réaction quelque peu puérile face à toute figure d'autorité ? Sans doute un peu des trois ! Toujours est-il que notre formation torontoise semble avoir conservé jusqu'à aujourd'hui sinon la lettre, du moins l'esprit de ses origines — instrumentistes amateurs en moins !

Jeanne Lamon le confirme dans l'interview qu'elle accordait à Marilyn Emerson dans le numéro de juin 1997 de la revue spécialisée *The Strad* : « *At the centre is the democratic ideology of the "collective good". This philosophy guides its administration, an horizontal governance within which decisions are made in a consensus-building environment. There is no hierarchy in Tafelmusik's management, which has created an unusual relationship between Tafelmusik and its players. People have been committed and loyal to the group and that is the great strength of Tafelmusik*<sup>12</sup>. »

Ses propos se trouvent complétés par ceux rapportés par Orchestre Canada, dans son magazine *Forum* de juin 2003 : « *We have almost no hierarchy in our structure (...) I am not a*

---

<sup>11</sup> Tafelmusik, *Board manual*, p. 13.

<sup>12</sup> Emerson, Marilyn, « Tafelmusik », in *The Strad*, juin 1997.

*conductor here in the usual sense. I am more of a prima inter pares [first among equals – première entre pairs égaux], since I lead from the first chair. This makes an enormous difference to the way the musicians consider me. It is more collegial (...) Since I have been in that position for so long [plus de 20 ans, en 2003] I am more relaxed with my authority every year.»*

Pour sa part, Brenda Gainer note que « *Lockey (...) acts as the manager of only one function and diverts a great deal of power to the managers of other functional areas. (...) There are parallels to be made between Lockey's approach to "flattening" the administration structure and Lamon's approach to directing the musical side of the business* », laissant ainsi entendre que le leadership de Tafelmusik s'avère basé une forme d'égalitarisme et de démocratie touchant les deux domaines en question.

Appelée, comme tous les autres instrumentistes de l'ensemble, à s'exécuter à titre de soliste avec l'orchestre ou à occuper, en rotation avec ses collègues, à la fois les chaises de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>ème</sup> violon — c'est là un privilège dont la vaste majorité des musiciens d'orchestre ne bénéficie jamais —, la violoniste Geneviève Giraldeau appuie cette vision des choses en comparant son expérience de travail au sein de Tafelmusik avec le réputé ensemble Les Violons du Roy et son non moins réputé chef Bernard Labadie : « Bernard Labadie est un bon chef, surtout à l'opéra, mais pour ce qui est de me faire saisir les subtilités du jeu baroque, Jeanne Lamon et la collégialité entre musiciens que l'on retrouve ici, à Tafelmusik n'ont pas eu leurs pareils chez moi ».

À cette volonté d'égalitarisme se greffe celle de la recherche d'une certaine souplesse dans la description de tâches de l'entreprise, où est favorisée la polyvalence notée plus haut à propos des directrices artistique et administrative. Ainsi, on n'hésite pas, chez Tafelmusik, à rebaptiser des emplois afin de les mieux adapter à la compétence de l'un ou de l'autre des candidats pressentis ou déjà en poste. Par ailleurs, plusieurs musiciens de l'orchestre remplissent d'emblée des fonctions qu'on penserait généralement dévolues à des administrateurs : la claveciniste Charlotte Nediger s'occupe de l'important volet éducationnel que constitue le Tafelmusik Baroque Summer Institute (TBSI), institué en 2003, tandis que la contrebassiste Alison Mackay fait un tabac avec ses projets multimédias, *Galileo* et *The Adventures of Arundo Donax* en tête.

Cette informalité ambiante et ces croisements de compétences semblent favoriser un climat de travail stimulant au sein de la compagnie, tant sur les plans professionnel que psychologique. La volonté de l'entreprise de prendre soin de ses travailleurs tout autant de son public — volonté formellement inscrite, qui plus est, dans l'énoncé de mission de la page 13 du *Board manual* : « *To provide a sympathetic and nurturing environment for the professional, artistic, personal and organizational development of musicians, staff and directors* » — fait de Tafelmusik une grande

famille où il semble faire bon vivre.

La chose nous est confirmée autant par Tricia Baldwin que par Alexandra Skozcylas, laquelle pour sa part opine ceci : « *I work at Tafelmusik for 12 years : the size of the organization and the working atmosphere is good, as the relations between the musicians, administrative staff and the public. There is a feeling of ownership between all parties* », encore que cette démocratie envisagée plus haut lui semble davantage applicable sur le plan musical qu'au niveau administratif : « *There are many exchanges between musicians and a real synergy exists between them. At the office too, but things must be run : there is no socialism and there is still a boss here !* »

Ivars Taurins fait pour sa part un tour de piste convaincant des idées avancées dans les paragraphes précédents et arrive sensiblement aux mêmes conclusions que sa collègue ! : « *Tafelmusik has always worked under the precept that all of its member musicians share a vital role and responsibility in the music-making of the ensemble. As such, there is an incredible amount of personal commitment and energy that comes from each and every individual in their contribution to the whole. This sort of atmosphere is extremely difficult to cultivate and maintain in a symphony orchestra situation. It can occur, but it requires an ensemble which is not burdened with non-musical problems (contract disputes, finances, etc)... one that has a great pride in itself and its music-making, and the involvement of all its members towards a greater whole. It requires a musical director who understands the worth and potential of each member, and encourages and galvanizes their separate energies into a cohesive whole. As much as the words "team player" and "musicians' musician" get bandied about, no leadership position can be totally democratic.*»

On voit donc qu'une certaine forme, pour ne pas dire une forme certaine de leadership ne peut pas (ne doit pas ?) être escamotée, malgré ce qu'en relate Jeanne Lamon plus haut. De fait, madame Lamon semble être en permanent état d'apprivoisement de cette vertu, tellement elle s'affiche en réaction avec toute forme d'autorité. Il fallait la voir, en 2004, expliquer au groupe de chefs en formation au TBSI que les chefs d'orchestres n'existaient pas à l'époque baroque et que ceux qui se piquaient de diriger des symphonies classiques dérangeaient plus souvent qu'ils n'aidaient les musiciens ! Il fallait entendre Ivars Taurins nous décrire combien il avait été laborieux de faire accepter à la directrice artistique le fait que le chef de chœur doive diriger du podium plutôt qu'à partir de son siège d'altiste (Taurins jouait de l'alto dans l'orchestre en même temps qu'il exerçait la fonction de chef de chœur) ! Il fallait entendre monsieur Taurins nous souligner que la présence de Bruno Weil, à la tête de Tafelmusik lors de ses nombreux enregistrements de symphonies classiques, était d'abord et avant tout un calcul de politique

marketing — Bruno Weil est bien connu en Europe et il fait vendre des disques ; pas Jeanne Lamou — bien plus qu'une stratégie d'enrichissement artistique !

Autre bémol à ce tableau idyllique : la réaction d'Aisslinn Nosky, représentante sortante des musiciens de Tafelmusik au sein du CA de l'ensemble, laquelle a refusé net, dans les termes qui suivent, de répondre à quelque question que ce soit<sup>13</sup> concernant la gouvernance de l'orchestre : « *I'm sorry, but I am not comfortable going on the record answering any of the questions for your project. I'm very sorry I can't help. Best of luck.* »

Or selon nous, rien dans ces questions ne pouvait déranger quiconque n'ayant pas éprouvé de gêne avec certains concepts importants du présent article. Il est *a priori* anormal que celles-ci aient pu indisposer quelqu'un qui se soit donné la peine de les lire et de répondre qu'elles lui posaient problème, au point qu'il faille que cette même personne se retire totalement du processus de la prise d'informations réclamée auprès d'elle.

#### PARADOXES ET ENVIRONNEMENT

Q4 : DE QUELLE FAÇON TAFELMUSIK PARVIENT-IL À APLANIR LES TROIS PREMIERS PARADOXES DE LAMPEL EN REGARD DE SA MISSION DE BASE ET DE LA CONTEMPORANÉITÉ DE SON ENVIRONNEMENT ?

Les trois premiers paradoxes de Lampel [*Artistic Value vs Mass Entertainment, Product Differentiation vs Market Innovation, Demand Analysis vs Market Construction*] sont au cœur du changement de cap qu'a dû effectuer Tafelmusik, vers l'an 2000, afin de pallier aux trois problèmes qui se profilaient dans la mire de la formation : 1. une dette persistante ; 2. la baisse dramatique des ventes de disques compacts ; 3. le vieillissement du public. Tricia Baldwin, nouvellement entrée en fonction à cette époque, est l'artisane de ce recadrage, assistée dans sa tâche par Jeanne Lamou ainsi qu'un Conseil d'administration coopératif, par l'entremise de ses présidents Lynn Haight, puis Tom Bogart par la suite.

Ces trois problèmes soulignés plus haut sont loin d'être l'apanage de Tafelmusik ; on les retrouve en effet dans le paysage d'une majorité d'orchestres symphoniques et ce, sur tous les continents. Ce qui frappe dans l'approche adoptée par Baldwin, c'est d'une part la modernité, la variété et le volume des moyens qu'elle a mis en branle afin de surmonter les défis relatés plus haut et d'autre part, la vigueur, la volonté, voire l'implacabilité avec laquelle ces moyens ont été mis en place, comme le soulignait la directrice administrative dans le communiqué du 13 novembre dernier, rapporté en page 2, §3 du présent article.

---

<sup>13</sup> Cf. libellé de celles-ci, en anglais, en annexe B du présent travail

Le répertoire de Tafelmusik se limite par définition à moins de deux siècles et demi de musique classique (1600-1830), ce qui le désavantage quant aux orchestres abordant toutes les autres périodes de l'histoire de la musique et surtout, quant aux styles et idiomes populaires nés ou redécouverts au début du XX<sup>ème</sup> siècle : jazz, musique populaire, musique folklorique, musique de film, ainsi que toutes les hybridations qui s'en sont ensuivies depuis les années 1960. Avec à la clé un public vieillissant et un support de diffusion (CD) rendu obsolète, tant physiquement qu'à titre de produit édité pouvant générer des revenus significatifs, il fallait prendre le taureau par les cornes et revoir les paradigmes des trois paradoxes cités plus haut.

Depuis ses tous débuts, l'orchestre s'efforce de maintenir un bel équilibre entre l'art et le divertissement (paradoxe 1) ainsi que les désirs de ses producteurs et ceux de son public (paradoxe 3) en présentant des programmes alliant à la fois pièces connues (« hits ») et nouveautés du baroque, Alexandra Skozcylas agissant *de facto* comme « membre du public non-connaisseur » lors des réunions de programmation de l'ensemble — puisqu'elle n'est pas musicienne — et Jeanne Lamon y allant avec la réputation de posséder un sens aigu de ce qui « marche » et ce qui « ne marche pas » à ce chapitre. Malgré des stratégies de service chaleureuse et personnalisée, quant à sa billetterie et à l'accueil de son public au Trinity-St Paul's Centre, et une tactique marketing se démarquant de toutes les autres formations symphoniques du pays, avec l'accent mis sur l'orchestre plutôt que sur des super-solistes ou chefs invités, les dirigeants de Tafelmusik ont décidé d'en rajouter, estimant, avec raison, que toutes ces approches ne leur faisait pas s'adjoindre le public des 35 ans et moins.

Puisqu'il n'est pas question pour Tafelmusik de revoir sa mission de base, qui consiste à jouer le répertoire défini plus haut sur instruments d'époque, il lui est cependant tout à fait loisible de le reformater aux goûts du jour : multi-média (*The Galileo Project*) ; vidéo (*Le Mozart Noir : Reviving a Legend*) ; hybridation (*Four Seasons Mosaic*, avec solistes indien, chinois et amérindien) ; sans compter les nouvelles bornes de diffusion que constituent Facebook, MySpace, Twitter, YouTube, Soundstream Canada, iTunes, en sus de son propre site web.

Non seulement ces initiatives rapprochent-elles Tafelmusik d'un public plus jeune et de ses véhicules web, elles lui permettent du même coup d'aplanir le deuxième paradoxe de Lampel qui a trait à la présentation de nouveaux genres à même de regaillardir un style ou un répertoire donné. Or à l'aune des chiffres présentés dans le communiqué déjà cité, il semble que la stratégie porte fruit et que ces nouveaux formats n'ont, au surplus, pas fait fuir son « vieux » public.

D'autre part, la mission de Tafelmusik comporte un deuxième élément tout aussi important que le premier, à savoir, l'éducation de ses musiciens et public. Dans la perspective où l'auditoire

de l'ensemble s'en va vieillissant — il s'agit là, comme nous l'avons dit plus tôt, d'un phénomène planétaire —, l'ensemble de Toronto mise sur des initiatives éducationnelles ventilées entre la formation professionnelle (TBSI, programmes de maîtrises à l'University of Toronto) — qui a l'avantage d'apporter une relève et des instrumentistes d'appoint compétents à l'ensemble — et l'éducation des plus jeunes et du public amateur par l'entremise de CD, pages web dédiées et programmes d'interventions de musiciens dans les écoles du Grand Toronto.

Finalement, la reprise des tournées, lesquelles avaient déclinées suite aux baisses de vente de disques et à l'abandon du contrat d'enregistrement chez Sony, constituent un troisième volet qui ont permis à Tafelmusik de s'abonner à l'équilibre budgétaire depuis l'arrivée en poste de Tricia Baldwin à la tête de sa direction administrative.

## CONCLUSION

Pour résumer, nous répondrons succinctement aux quatre questions ayant servi d'amorce à cet article.

À l'interrogation :

Q1 : LA BICÉPHALITÉ EST UNE CARACTÉRISTIQUE IMPORTANTE DE TAFELMUSIK. FONCTIONNE-T-ELLE BIEN AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

Nous répondons oui, et ce depuis les débuts de l'entreprise. Autant les artisanes Ottie Lockey que Tricia Baldwin on su entretenir avec l'impétueuse et directe artiste Jeanne Lamon des liens de confiance et une dynamique de résolutions conflits confinés à leur niveau de « patronnes ». Il ne semble pas qu'il ait existé quelque forme de propagation que ce soit — inférieure ou supérieure s'entend — des mésententes qui ont existées, et continueront occasionnellement à poindre du nez, entre elles.

Des compétences diversifiées et une *passion* partagées entre toutes les parties, les vision et mission sans équivoques de Tafelmusik et un Conseil d'administration<sup>14</sup> profondément engagé et investi de et par ces dernières sont à la base de la réussite de cette codirection réussie.

À l'interrogation :

Q2 : LE SUCCÈS DE TAFELMUSIK EST-IL UNIQUEMENT DÛ À LA QUALITÉ DE SES ÉQUIPES ARTISTIQUE ET MANAGÉRIALE ? QU'EN EST-IL DE L'ENVIRONNEMENT ?

La réponse est non, puisque l'environnement culturel dans lequel il s'est positionné d'emblée

---

<sup>14</sup> Fait intéressant, Tricia Baldwin nous confiait qu'à la suite des neuf dernières années de Tafelmusik, marquées au coin de succès administratifs et artistiques avérés et ininterrompus, les membres de son CA vivaient depuis quelques temps une forme de remise en question de leur mandat : à quoi donc servent des dirigeants de conseil d'administration d'une entreprise qui va si bien depuis si longtemps ? (!!)

ressemblait à une forêt vierge où tout était à faire et où il était le seul représentant de son espèce, demeuré et demeurant à ce jour sans concurrence véritable. Cela n'amointrit en rien le mérite de ses protagonistes d'avoir persévéré dans une veine esthétique dont la pérennité ne présentait certes pas la *plus value* qu'elle détient aujourd'hui, auprès d'un nombre sans cesse grandissant de mélomanes et de critiques dans le monde entier.

À l'interrogation :

Q3 : LA RÉPUTATION DE TAFELMUSIK QUANT À SON MANAGEMENT FAIBLEMENT HIÉRARCHISÉ EST-ELLE AVÉRÉE ET FAVORISE-T-ELLE UNE MEILLEURE PERFORMANCE ADMINISTRATIVE ET ARTISTIQUE DE L'ENSEMBLE ?

Il semble en effet que cet aplanissement de la hiérarchie favorise un climat de travail positif au sein de Tafelmusik, tant au niveau administratif que musical. En tenant compte du fait que la compagnie présente un profil intégré d'envergure respectable (production+diffusion+tournées<sup>15</sup>), cet aplanissement de la hiérarchie et cette démocratisation quant à l'*input* des musiciens résoud ou atténue deux des cinq paradoxes de Lampel, soit les numéros 4 (Vertical Integration vs Flexible Specialization) et 5 (Individual Inspiration vs Creative Systems).

On doit également noter que cette approche égalitaire demande aux patrons administratif et artistique de l'ensemble un doigté, des compétences de leadership politique et psychologique *considérables*, en sus de leur capacité à être les vecteurs infatigables du symbolisme de l'approche historique. À l'aune des succès qui s'accumulent dans sa cour, il semble que la chose soit avérée.

À l'interrogation :

Q4 : DE QUELLE FAÇON TAFELMUSIK PARVIENT-IL À APLANIR LES TROIS PREMIERS PARADOXES DE LAMPEL EN REGARD DE SA MISSION DE BASE ET DE LA CONTEMPORANÉITÉ DE SON ENVIRONNEMENT ?

À cette dernière question il est répondu longuement dans les lignes des pages 12 à 14. Qu'il nous suffise dire, en guise de conclusion, que de la même manière dont Zarin Mehta arrive, par ses expérience et compétence, à éviter les conflits, résoudre et aplanir les paradoxes reliés à son entreprise fortement intégrée, Tricia Baldwin et Jeanne Lamon arrivent-elles au même résultat en se partageant de façon souple et avertie la gestion et le travail relié aux champs administratifs et artistiques de leur entreprise. C'est ainsi que d'un instrument de musique ancienne, les deux directrices ont fait de Tafelmusik un véhicule serrant au plus près les grands courants contemporains de diffusion et de formatage, sans pour autant en dénaturer les vision et mission fondamentales.

---

<sup>15</sup> Cf. *Project Management Resource System*, codex de management pour entreprises culturelles de moyenne envergure, Tafelmusik/Opera Atelier, été 2004, ca 350 pages.



## ANNEXE A : SOURCES (PAR ORDRE D'IMPORTANCE DE CONSULTATION ET DE RÉFÉRENCE)

1. Entrevues téléphoniques avec Tricia Baldwin et Alexandra Skoczylas, respectivement directrice administrative et directrice du département de marketing de Tafelmusik, novembre et décembre 2009 ; entrevue courriel avec Ivars Taurins, chef de chœur de Tafelmusik, novembre 2009.
2. Gainer Brenda, *The Case of Tafelmusik*, *The International Journal of Arts of Management*, automne 1999.
3. Site web de Tafelmusik et d'Orchestres Canada :  
<http://www.tafelmusik.org/about/index.htm>  
notamment : Nediger, Charlotte, Tafelmusik 1979-2004, in pages *About Us*.  
<http://orchestrascanada.org/>
4. Stage Tafelmusik Baroque Summer Institute, 30 mai - 14 juin 2004, ainsi qu'atelier de travail en répétitions avec Bruno Weil et Tafelmusik, mars 2006, Toronto :
  - Entrevue de 45 minutes avec Tricia Baldwin.
  - Entrevues d'appoint avec Ivars Taurins (2004 et 2006), chef de chœur, Geneviève Gilardeau (2004), violoniste de Tafelmusik et Coleen Smith, directrice du département de l'éducation et des finances (2004).
5. Orchestres Canada, *Jeanne Lamon, directrice musicale, Tafelmusik Baroque Orchestra*, in Forum, printemps 2003.
6. Emerson, Marilyn, Tafelmusik, in revue *The Strad*, juin 1997.
7. Manheim, James, *Tafelmusik*, Encyclopedia.com : <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3430200068.html>
8. Tafelmusik, *Board manual*, mai 2004, 30 pages.
9. Sources du cours Management et entreprises artistiques 4-440-02 :
  - Lampel, J. et J. Shamsie, "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries", *Organization Science*, vol. 11, n°3 (2000), p. 263-269.
  - Bolman, Lee et Terrence E. Deal, *Repenser les organisations: pour que diriger soit un art*. Paris: Maxima, 1996.
  - Déry, Richard, *Management: perspectives et dimensions*: Montréal, JFD Éditions.
  - Pitcher, Patricia, « L'artiste, l'artisan et le technocrate », *Revue internationale de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal HEC Montréal, coll. « Racines du savoir », 1988.
  - Reid, Wendy et Rekha Karambayya, "Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations", *Human Relations*, vol. 62, n°7, 2009.
10. Orchestres Canada, *Tricia Baldwin*, in Bloc-notes, 17 avril 2006.
11. Tamara Bernstein, Elissa Poole, *Tafelmusik*, Encyclopédie canadienne de la musique.
12. *Project Management Resource System*, codex de management pour entreprises culturelles de moyenne envergure, Tafelmusik/Opera Atelier, été 2004, ca 350 pages.
13. Constantineau, Daniel, *Marginalité réduite pour musiciens à la page*, article réalisé dans le cadre du cours Écriture 2 du Certificat en journalisme de l'Université de Montréal, session hiver 2007 (Annexe C : page 11x17).

QUESTIONS Musician – **Aislinn Nosky**

---

1. Tafelmusik (TM) is regarded as a cultural enterprise which differentiates from the others by promoting egalitarian, scarcely hierarchised professional relationships — in sum, democratic and unformal, whether on administrative or musical levels. Since you belong to the musicians staff and as such, have been representative on TM Board of directors, can you confirm this approach, both on musical and administrative levels ?
2. How would you qualify other relationships with your colleagues, whether administrative or artistic (even guest conductors) ? Is the work ambiance good at TM ? When Jeanne Lamon describes herself as « *prima inter pares* » (first among equals), which makes an « enormous difference difference to the way the musicians considers me. It is more a collegial way of conducting », is she recounting the reality ?
3. Does the fact that, from time to time, you are asked to play as soloist with TM makes you feel « unique », even if others TM musicians are asked the same thing ? Is this a way of doing things unique to TM ?
4. It seems that period musicians do not cultivate the same level of competition that arises between traditional instrumentists, that they are more willing to work together, to share knowledge more than traditional ones. Is this true and if yes, can you explain it?
5. Could this phenomena be whatsoever linked with the egalitarian and democratic professional relationship promoted by Jeanne Lamon and by TM, as a whole ?



# CULTURE

MUSIQUE CLASSIQUE

## Marginalité réduite pour musiciens à la page

«La recherche de la vérité est le but ultime de tout honnête homme.» Inventée de toutes pièces pour les besoins de cet article, cette maxime pourrait s'appliquer au monde de la musique classique où l'on note, depuis une trentaine d'années, une accélération de la tendance voulant que le répertoire précédant les années folles puisse être aujourd'hui exécuté sur des instruments, ou selon des principes issus des récentes découvertes musicologiques en la matière. Le phénomène constitue-t-il un potentiel de clivage au sein de la communauté des interprètes de musique classique? Description d'une réalité à la fois plus simple et plus complexe.

DANIEL CONSTANTINEAU

Compositeur et chef d'orchestre

Allons-y d'une mise-en-scène fictive supplémentaire: «Jouer Bach sur piano Steinway? Vous n'y pensez pas!, s'exclame madame la marquise.» De fait, madame la marquise songe non seulement à Bach, mais aussi à Mozart, Beethoven, voire à Mahler ou Schoenberg: «ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient atteints».

Glen Gould se retournerait deux fois plutôt qu'une dans sa tombe à ouïr de tels propos, lui qui nous a laissés des interprétations inspirées, quoique discutables, de Jean-Sébastien Bach sur piano moderne. Il n'empêche que l'assertion, pour impossible qu'elle put sembler il y a trente ans, s'avère d'une crédibilité certaine aujourd'hui.

### Un nouveau paysage

C'est que le paysage de l'interprétation musicale a bien changé depuis le temps des exécutions souvent (et pompeusement) qualifiées d'immortelles des Karayan, Rubinstein, Callas — artistes-icônes intouchables de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. À la suite des recherches et travaux des boutefeux de la musique que constituent les Leonhardt, Harnoncourt, Hogwood — talonnés de près par les Norrington, Bernius, Gardiner et tous les autres — on assiste, depuis 30 ans, à un clivage, voire un combat singulier.

En lice, les musiciens partisans de l'interprétation du répertoire précédant les années folles (1919-1929) sur instruments et d'après des pratiques qualifiées d'époque — c'est-à-dire qui respectent les multiples paramètres qui avaient cours avant cette date — d'une part et d'autre part, les interprètes traditionnels pour qui la chose tient au mieux de caprice passager, au pire de lubie extravagante tant leur semble adéquate la longue et souvent laborieuse formation qu'ils ont reçue dans les grandes écoles de musique afin de jouer *tous* les répertoires, du plus ancien au plus moderne.

De fait, on pourrait comparer le dilemme au tollé qui a prévalu lorsqu'il a été décidé, au début des années 1980, de redonner ses véritables couleurs aux fresques de Michel-Ange tapissant les voûtes de la Chapelle Sixtine: l'exercice a été traité d'hérétique par les uns, d'essentiel par les autres. Ce retour à des sources historiques n'est donc pas exclusif à la mu-



JOHANNE MERCIER

Pour Magaret Little, l'une des doyennes de l'armada montréalaise de musiciens dits d'allégeance baroque, les particularités de ce style tiennent à la rhétorique extrêmement codifiée qui sous-tend les oeuvres de cette époque.

sique et provoque sa part de remous chez tous ceux qui s'y intéressent de près. Il favorise au surplus l'apparition de factions ou d'écoles de pensées distinctes, générant leurs parts de querelles de clochers.

### Manières en question

Mais qu'en est-il au juste de ces deux manières? Violoniste baroque à la faconde brillante, laissons Olivier Brault nous éclairer à ce sujet:

«À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, mais surtout après la Révolution française, on a voulu purger le 5<sup>ème</sup> art de ses éléments de rhétorique et de symbolisme sous prétexte de le rendre plus universel et accessible. L'esthétique romantique qui en a découlé a alors favorisé trois paramètres sur lesquels se base le jeu traditionnel d'aujourd'hui: le beau son, la musicalité intuitive et la virtuosité instrumentale.

Cette discrimination s'est cependant opérée au détriment des subtilités langagières et dialectiques des discours musicaux baroque et classique — on «dit» plus que l'on «chante» une phrase musicale à ces époques —, tant sous les aspects de l'harmonie, du rythme que de l'agogique.

On assiste alors à l'apparition de la grande phrase romantique, porteuse d'émotion personnelle, presque sans accents et dont les harmonies, bien que riches et pleines, ont perdu les fonctions discursives et expressives qu'elles détenaient durant les siècles précédents.»

La gambiste Margaret Little renchérit: «Les particularités d'interprétation du baroque tiennent à la rhétorique extrêmement codifiée qui sous-tend les oeuvres de cette période. Celle-ci se traduit en terme de tensions-détentes d'ordre harmoniques, rythmiques ou agogiques, dont la connaissance s'avère essentielle si on la veut bien rendre.»

Quant à la manière traditionnelle, on la retrouve parfaitement synthétisée par les propos que tenait le réputé chef d'orchestre Georg Solti, directeur artistique de

l'Orchestre symphonique de Chicago de 1969 à 1991, dans une entrevue accordée au Chicago Reader en 1989: «Je conteste la validité de ces concepts et ne veux pas en entendre parler. Je ne crois pas qu'on doive jouer les grands compositeurs avec ces anciens instruments pour la simple raison que si Beethoven, Mozart, Haydn, Handel et Bach pouvaient apprécier leurs oeuvres exécutées avec les instruments merveilleusement justes d'aujourd'hui, ils les préféreraient de loin à ceux dont ils disposaient à leur époque.»

### Musiciens de catégorie B?

À cette opinion, sans doute compréhensible aux oreilles de qui n'est pas habitué aux sonorités contenues mais infiniment moelleuses et expressives des instruments anciens, on peut en greffer une autre, plus insidieuse: celle convoquant l'idée que les musiciens pratiquant le jeu d'époque soient de calibre inférieur à leurs collègues traditionnels.

Le chef d'orchestre et expert en musique baroque, Bernard Labadie, a lui-même affirmé sur les ondes de la radio d'état que les instrumentistes qui se vouaient à la pratique d'instruments anciens s'avéraient parfois des musiciens de seconde zone — des ratés du système, en quelque sorte — puisque leur répertoire se révélait plus abordable, techniquement parlant, que les oeuvres ultérieures à celui-ci.

«Pas tout à fait en désaccords», clament à la fois Olivier Brault et le flûtiste baroque Francis Colpron, qui nuancent tout de même le propos en soulignant que l'ivraie se retrouve également du côté d'instrumentistes traditionnels. «Peut-on honnêtement affirmer qu'une partition ancienne, dont le texte est souvent consigné de manière extrêmement fragmentaire, s'avère moins difficile à jouer qu'une trame de Stravinski ou de Stockhausen, où le moindre détail d'exécution est noté à la demi-virgule près? Non, pas vraiment», ajoute Colpron.

«Je ne rencontre pas souvent cette attitude mais

elle existe, opine le luthiste Sylvain Bergeron. Sur-tout du côté des jeunes étudiants frais émoulus des grandes écoles, qui ont appris à développer des sonorités instrumentales puissantes et modernes. Un son de viole ou de luth, pour eux, ça ne signifie pas grand-chose, alors ils cultivent — par ignorance ou par fermeture — une forme de condescendance à notre égard. Il faut dire aussi que la production de concerts et d'enregistrements de musique ancienne leur vole une part de moins en moins négligeable du marché de la musique.»

Cette dernière affirmation se trouve confirmée par une étude menée en 2005 par la société Early Music in America, d'où il ressort qu'environ 40 % des concerts et enregistrements consacrés au répertoire baroque et classique — lesquels constituent 30 % de la musique classique jouée ou appréciée par ses interprètes ou auditeurs — s'avèrent exécutés sur instruments ou selon des pratiques qualifiées d'époque. C'est 12 % du volume de la musique en cause. En extrapolant le phénomène au répertoire romantique (XIX<sup>e</sup> siècle), de plus en plus investi par cette vague historiciste, la proportion augmente de 1 ou 2 points et fait passer le chiffre à 13 ou 14 %.

### Montréal, Arcadie de la chose baroque

On voit donc se dessiner peu à peu les éléments qui pourraient constituer les rets d'un ostracisme musical larvé: choix esthétiques contestés, facture instrumentale présument inadéquate, compétence technique remise en question. C'est sans compter le regard désobligeant de la critique montréalaise — «ignorante ou déconnectée», soutient Brault.

En dépit de tous ces faits et en regard des statistiques citées plus haut, on note un engouement grandissant pour la chose d'époque.

Montréal, véritable Arcadie nord-américaine de la manière baroque, n'échappe pas à la règle, elle qui a vu se multiplier — se surmultiplier serait plus juste — les compagnies de productions de musique ancienne ces dernières années. On en dénombre environ une vingtaine. Elles abritent ou engagent un bouquet de musiciens d'ici ou d'ailleurs, tous plus talentueux les uns que les autres et réputés internationalement. La tendance semble à ce point déterminante qu'elle influence, voire prend d'assaut les châteaux forts de l'interprétation traditionnelle que constituent les phalanges symphoniques modernes, OSM y compris (voir l'article *L'OSM à l'heure du jeu d'époque* ci-bas).

### Marginalité factice ou avérée?

À la lumière de tous ces facteurs, qu'en est-il de cette marginalité évoquée et redoutée en début d'article?

«La question ne se pose plus, estime Bergeron, puisqu'à cause du terreau exceptionnel que constitue Montréal, la cohabitation des deux manières s'opère harmonieusement.» «Ce sont deux mondes parallèles, juge Little, mais je ne m'y sens pas du tout marginale, pas plus que je ne me sens marginale à titre de femme!». «Jadis peut-être, mais plus maintenant — malgré les critiques qui manquent le bateau à ce chapitre!», selon Brault.

Le mot de la fin revient à Colpron qui, en bout de piste, résume parfaitement l'enjeu: «À titre de musiciens, donc d'artistes, ne sommes-nous pas tous un peu marginaux, tout compte fait? Nous nageons en pleine campagne électorale mais quelle place tenons-nous dans le discours de nos politiciens jusqu'ici? Poser la question, c'est y répondre...»

Jamais baroqueux n'aurait pu si bien dire. Question de rhétorique, sans l'ombre d'un doute!



OSM

L'Orchestre symphonique de Montréal, ensemble traditionnel par excellence, n'échappe pas au mouvement du jeu d'époque: Kent Nagano lui-même requiert de ses musiciens qu'ils s'y plient un tant soit peu.

## L'OSM à l'heure du jeu d'époque

DANIEL CONSTANTINEAU

Coup de tonnerre dans le ciel de notre vénérable institution: l'Orchestre symphonique de Montréal, ensemble traditionnel par excellence, met ses pendules à l'heure concernant le jeu d'époque.

Non seulement son nouveau directeur artistique, Kent Nagano, requiert-il de ses instrumentistes à cordes d'aborder une partie du répertoire symphonique en usant d'un vibrato discret et de cordes ouvertes — deux caractéristiques assimilables au jeu d'époque —, un de ses chefs invités, Roger Norrington — un des papes de la musique ancienne —, les fait-il jouer une symphonie du compositeur Elgar, datant du début du

XX<sup>e</sup> siècle, sans aucun vibrato! C'est le monde à l'envers... mais quelle clarté dans l'exécution!

«Ça s'est fait sans efforts et personne n'y a trouvé à redire, souligne Gratiel Robitaille, second violon de la formation. C'eût été le cas que M. Norrington n'aurait pas insisté pour que nous accédions à sa demande.»

Les baroqueux ont-ils à craindre cette incursion dans un champ qu'ils cultivent depuis plus de 50 ans? «Le répertoire concédé à l'instrumentiste traditionnel se rétrécit constamment et nous sommes à la veille de lui demander de passer sans coup férir d'un instrument à l'autre, d'une esthétique à l'autre. Sauf qu'on ne fait jamais les choses aussi bien que lorsqu'on se spécialise», réplique Olivier Brault.

La Nouvelle Sinfonie de retour après une absence de près de deux ans

## Hervé Niquet reprend du bâton

DANIEL CONSTANTINEAU

Absent de nos scènes depuis novembre 2004, le chef d'orchestre français Hervé Niquet s'apprete à réenfiler son habit de concert montréalais afin de diriger la Nouvelle Sinfonie (NS), dans un programme d'oeuvres «pré-révolutionnaires».

C'est le 6 juin prochain, à la Salle Pierre-Mercure du Centre Pierre-Péladeau de Montréal, que le maestro montera sur le podium pour y interpréter des symphonies de Rigel, Mozart et Méhul. Toutes ces pièces possèdent la caractéristique d'avoir été jouées à Paris au début des années 1780, soit quelque temps avant la Révolution française de 1789.

Conformément à sa mission, l'ensemble interprétera ce répertoire sur instruments d'époque. Cette particularité, propre à la NS, fera en sorte que nous entendrons la musique telle qu'elle pouvait «sonner» du vivant des compositeurs. Un instrument dit «d'époque» répond en effet à des caractéristiques de fabrication et de sonorité qui s'apparentent à celles qui existaient au XVIII<sup>e</sup> siècle.

D'autre part, il semble que la NS soit enfin entrée dans les bonnes grâces du CALQ, de laquelle elle a reçu une subvention de 23 000 \$ pour la saison en cours (2005-2006). Ce montant «répare» en quelque sorte le soi-disant affront fait à la formation. On se souvient à cet égard de la lettre ouverte, adressée au CALQ, par le direc-

teur général de l'ensemble, Michael Nafi, qui se plaignait amèrement, en novembre 2004, de faire partie des laissés pour compte du mécénat gouvernemental, bien que la NS n'ait eût que deux ans d'existence à ce moment.

À la lumière de l'unique concert qu'elle donnera cette saison —

nous sommes déjà à la fin de celle-ci — et de la maigre prestation médiatique qu'elle arbore afin de l'appuyer — via un site web déficient (<http://www.lanouvellesinfonie.org>), entre autres — on peut se demander si les atermoiements pécuniers du CALQ n'étaient pas en partie justifiés.