





#### UN MAESTRO ET DES EGO

Le Duke a donné plus de 20 000 concerts avec son orchestre. Ici à Los Angeles, en 1943.

MICHAEL OCHS/GETTY IMAGES

# 5 LEÇONS DU

# DUKE

Le chef d'orchestre Duke Ellington excellait dans l'art de **révéler le talent de ses musiciens et de susciter leur fidélité.**

PAR ADRIAN DE SAN ISIDORO

**P**endant un demi-siècle, Duke Ellington a voyagé aux quatre coins du monde avec son orchestre, l'un des plus grands de l'histoire du jazz. Dans cette formation, 14 musiciens et autant d'ego avec lesquels le maestro a dû composer. «Duke Ellington n'était pas seulement un brillant chef d'orchestre, souligne Laurent Mignard, chef du Duke Orchestra et formateur conférencier. C'était aussi un leader au management singulier. Il a su créer au sein de son groupe une unité exceptionnelle et pousser ses compagnons à donner le meilleur d'eux-mêmes.» Laurent Mignard propose ici une analyse du style de leadership du Duke, une source d'inspiration pour tout manager. ●

## 1 MISER SUR LES POINTS FORTS

**EXPERTISE.** Ellington préférait les experts dans leur domaine aux touche-à-tout sans relief. Et ces experts, il savait les mettre en valeur... Le tromboniste star Tricky Sam maîtrisait à la perfection sept notes de son instrument, pas plus, qui reproduisaient les sonorités d'une voix humaine. Le saxophoniste Johnny Hodges excellait, lui, dans les ballades chaudes et lyriques. Leurs solos déchaînaient le public... Dans l'entreprise, il est également capital de détecter les talents dont on pourra tirer le meilleur. Qui a l'esprit de synthèse le plus aigu ? Qui sait le mieux vendre un projet ?...

## 2 VISER LE GROOVE DANS LE GROUPE

**ENGAGEMENT.** Pour créer le groove, cette osmose rythmique entre les musiciens et le public, Ellington demandait souvent aux spectateurs de marquer les contretemps en claquant des doigts. Applaudissements nourris, attention démultipliée : ce rituel servait à les inclure émotionnellement dans le show. De même, vous devez donner du sens aux objectifs que vous fixez à vos collaborateurs afin de provoquer leur engagement (en les instruisant, par exemple, des effets et de la valeur ajoutée de leurs actes). Cela leur permettra de connaître leur place mais aussi leur importance au sein de l'entreprise.

## 3 FAVORISER L'IMPROVISATION

**RISQUE.** Pendant leurs solos, les musiciens d'Ellington improvisaient. Leur objectif : dénicher la trouvaille musicale au détour d'un phrasé. Ces morceaux de bravoure se soldaient parfois par des échecs harmoniques ou rythmiques. Et alors ? Miles Davis, un autre géant du jazz, affirmait : «Si tu ne fais pas d'erreurs, alors c'est une faute.» Prendre le risque de se tromper, c'est se donner les moyens d'innover. Cette philosophie doit aussi être inculquée à vos collaborateurs. Avec eux, il s'agit de dédramatiser le rapport à l'échec. Et d'organiser des sessions d'improvisation sur les thèmes stratégiques.

## 4 ACCEPTER LES FAIBLESSES

**SOUPLESSE.** Le saxophoniste Paul Gonsalves piquait souvent du nez en plein concert. Imperturbable, le Duke laissait Jimmy Hamilton prendre le relais. Et quand les journalistes demandaient au maestro comment il faisait pour jouer avec un musicien qui s'endormait sur scène, il répondait : «Si vous saviez ce qu'il est capable de faire une fois réveillé !» Paul Gonsalves n'a ainsi jamais été limogé... Seule limite à cette pratique : le projet commun. Si sa formation était mise en péril, le Duke n'hésitait pas à remercier ses partenaires. C'est aussi la ligne rouge à respecter dans l'entreprise.

## 5 ACCORDER DES SOLOS À CHACUN

**CONFIANCE.** Dans le big band du Duke, chacun avait droit à son solo. Cette pratique avait deux vertus. Elle limitait les tensions dans le groupe en contenant les ego des artistes et elle étanchait leur soif d'accomplissement personnel. Faites la même chose : laissez vos collaborateurs exprimer leur talent. Chacun pourra prouver ce qu'il est capable de faire. Et témoignez-leur de votre confiance sans leur mettre la pression. Avant chaque concert, au lieu d'ordonner à ses musiciens : «Soyez les meilleurs ce soir !» le Duke leur disait simplement : «Guys, you know what to do !» («Les gars, à vous de jouer !»).