

## Introduction

# La musique ou comment dire plus que les mots

## La musique et le management

La musique joue un rôle central dans la vie des êtres humains. Elle est tour à tour source d'émotion, de vitalité et de recueillement. Elle enchante, ses pouvoirs fascinent. Elle propose à l'imagination de chacun un univers magique et bouleversant.

L'univers musical tend vers l'harmonisation des éléments et la conciliation des forces contraires : le doux et le fort, le grave et l'aigu, le consonant et le dissonant, le lent et le rapide sont autant d'échelles permettant de traduire les sentiments, de stratifier la conscience en allant de l'inorganisé au structuré... Il rétablit par la consonance des sons et le synchronisme des rythmes l'équilibre, altéré par les passions et les excès de la vie moderne. Il invite à la modération, à la purification et il produit un effet thérapeutique ou en tout cas bienfaisant. D'une manière générale, il permet aux individus de communiquer entre eux, certains y voyant même un moyen riche, bien qu'ineffable, de se relier aux autres en « adoucissant les mœurs ». À cet égard, il est le témoin des traditions, des goûts, du style d'une civilisation ou encore d'une époque.

La musique s'invite même à notre insu dans notre mode de communication principal, le langage, à travers des métaphores dont nous

verrons qu'elles ne sont pas toujours très heureuses et traduisent, au fond, un mélange d'intérêt et de méconnaissance pour et de la musique.

Nous écoutons la musique « pour nous détendre » sans toujours saisir en quoi et pourquoi elle agit ainsi en nous. Chacun a le sentiment, parfois confus, qu'elle recèle de grands bienfaits propres à l'aider à gagner en sagesse et en sérénité. Peut-être mieux que le sommeil, la musique régénère et permet de « décrocher ». Toutefois, faire de la musique n'est pas particulièrement reposant, pas plus que l'écoute attentive d'un morceau difficile !

Est-ce la raison pour laquelle la musique classique et, dans une certaine mesure, le jazz, suscitent un grand intérêt dans les milieux d'entreprise ? L'attrait qu'elle exerce est en tout cas considérable, comme en témoignent l'engouement pour la vie musicale, l'écoute de la radio, la fréquentation des salles de concert et d'art lyrique, la pratique des amateurs, la fascination exercée par les grands chefs d'orchestre, etc.

Il est donc important de comprendre sinon l'essence même de la musique – ce qui n'entre pas dans le propos de ce livre –, du moins ce que ses constituants, ses ingrédients, la matière dont elle est faite et la manière de la faire peuvent apporter à l'auditeur, et en particulier à l'auditeur manager, confronté sans arrêt aux situations de conduite des hommes et du changement, pourvu qu'il aille vers elle sans intention utilitaire.

De toute évidence, la musique « parle » beaucoup aux managers qui ont besoin, de temps à autre, de « tout oublier ». Les fonctions dirigeantes sont certes passionnantes mais, par nature, prenantes, lourdes et envahissantes. Diriger est une tâche extensible à l'infini, de sorte qu'il faut bien à un moment donné enrayer le déferlement des idées à creuser et des problèmes à résoudre.

Nous avons déjà consacré de longs développements au rôle salutaire que pouvait jouer la philosophie<sup>1</sup> dans l'art de diriger et de

---

1. Remi Huppert, *Huit qualités pour diriger autrement*, Éditions d'Organisation, 2006.

conduire les hommes. Nourri d'attitudes profondes, fort d'une volonté affermie et d'une considération renouvelée pour la diversité, le dirigeant se légitime progressivement dans l'action et parvient à donner du sens aux missions de ses collaborateurs.

Le manager sage est une sorte de philosophe de l'action ; il mûrit ses décisions dans le secret de son esprit. Il découvre les bienfaits de la pensée philosophique et prend conscience que celle-ci n'est pas un domaine réservé à quelques professionnels spécialisés ou même à des « conseillers en sagesse » se disant proches de l'entreprise. Elle propose au contraire des principes d'*action* face à une réalité très concrète pour la transformer d'une manière ou d'une autre.

Un discours sur la volonté, sur les vertus n'est pas une fin en soi, pas plus que ne l'est celui sur la justice, la règle ou l'équité. Il est profondément lié à la vie et à l'action de celui qui dirige. Il enrichit sa manière d'échanger avec les autres, permet de faire confiance à leur sens de la régulation, de maîtriser un peu mieux le temps et l'espace. Le dirigeant vertueux s'oblige à ouvrir sans cesse sa pensée, à ajuster son action, à faire son métier avec sérénité. Il devient *un philosophe en action*, ce qui, tous comptes faits, vaut tout de même mieux qu'un homme d'action conseillé par des philosophes.

Contrairement aux imposants édifices conceptuels bâtis par les philosophes, la musique n'est qu'une petite pensée naissante, tâtonnante, approximative et même fugitive. Elle ne met pas les points sur les « i » de façon explicite. Car que reste-t-il de la musique après qu'elle a été jouée ou entendue ? Bien qu'elle utilise une syntaxe élaborée, elle n'est ni un langage au sens courant, ni un moyen de communiquer des concepts, ni un moyen d'expression utilitaire. Il ne s'agit pas d'un système rationnel, comme peut l'être la pensée managériale, discours structuré et charpenté permettant au dirigeant qui pense à son entreprise d'aspirer à la cohérence en s'efforçant de résoudre les contradictions, de réduire les irréductibles, de tenir compte de la diversité et de la pluralité, de prévenir l'éclatement du lien social.

Pourquoi, dès lors, attacher tant d'importance à la musique ? Tout simplement pour deux raisons. D'abord parce qu'elle est tout aussi répandue que la nourriture ou le langage et qu'elle semble faire partie de notre constitution biologique avant même d'être un ingrédient culturel. D'ailleurs, nous entendons les sons avant même de leur donner du sens. Comme le dit un intellectuel britannique :

*« Nous sommes une espèce musicale et la musique nous fournit des clefs de notre culture. La recherche archéologique et celles effectuées dans le domaine des neurosciences, de la psychologie et de la musicologie [...] suggèrent que la communication par variations de timbres et de rythmes a probablement précédé celui de la parole et a participé à sa fondation. »<sup>1</sup>*

À telle enseigne on peut se demander pourquoi la musique est largement négligée par les sciences de l'esprit, et de répondre que le passé est par définition silencieux, du moins jusqu'au XX<sup>e</sup> siècle.

Ensuite, parce qu'elle n'a pas d'idées à accorder logiquement les unes avec les autres, parce que l'harmonie musicale est moins une synthèse rationnelle des opposés qu'une sorte de symbiose irrationnelle, qui parle à la fois à l'esprit et au cœur, et peut-être plus au cœur qu'à l'esprit. Vladimir Jankélévitch<sup>2</sup>, philosophe et musicien subtil et fécond, résume très bien cette idée quand il écrit :

*« La musique est inexpressive non pas parce qu'elle n'exprime rien, mais parce qu'elle n'exprime pas tel ou tel paysage privilégié, tel ou tel décor à l'exclusion de tous les autres : elle implique d'innombrables possibilités d'interprétation entre lesquelles elle nous laisse choisir. »<sup>3</sup>*

Autrement dit, non seulement la musique préexiste à la parole, mais elle participe d'une forme d'intelligence et d'appréhension

1. Steven Mithen, *University of Reading*, [www.isc.cnrs.fr](http://www.isc.cnrs.fr)

2. 1903-1985.

3. Vladimir Jankélévitch, *La musique et l'ineffable*, Le Seuil, 1983.

du monde, « dit autrement » plus de choses que les mots, ce que croit, sans détours, le romancier Hermann Hesse :

*« Nous devons certes utiliser et exercer notre raison, mais il ne faut pas écouter qu'elle... Les hommes simples et sains, le « peuple », s'arrangent de la vie et de ses abîmes en se consacrant aux tâches et aux joies de chaque jour. Les intellectuels, ceux qui ont l'obligation de penser, ne peuvent revenir à cette innocence. Ils ont besoin d'un contrepoids à l'intelligence, à sa vanité, ils le trouvent dans l'amitié avec la nature [...] (ou) en pratiquant la peinture, la musique, la poésie... »<sup>1</sup>*

Si l'on peut déployer des capacités de raisonnement et de logique en mathématiques, des capacités d'expression et de compréhension en français, l'éducation musicale permet de développer la sensibilité, l'imaginaire, la curiosité, le sens critique, la mémoire, les facultés d'analyse et de concentration. Elle peut également avoir une influence sur notre comportement et traduire nos humeurs.

Mais attention ! La musique ne « sert » *a priori* à rien, même si elle accompagne tous les temps forts de la vie (naissance, mariage, enterrement, fêtes...), même si elle rythme nos journées, « raconte » des histoires, évoque des lieux, des ambiances, traduit des émotions (amour, douleur, joie, humour, peur, tristesse...). La musique donne du courage comme le fait un hymne ou un air martial ; elle accompagne une danse, une prière, un travail ; elle fait rêver, développe l'imagination, suscite le plaisir (jeu, virtuosité, improvisation), construit et développe les capacités intellectuelles (mémoire, logique), etc.

À la différence de certains, nous ne considérons pas que l'art doit absolument être « instrumentalisé » à des fins d'apparence et encore moins « engagé ». Nous pensons au contraire qu'il n'est pas destiné à être asservi à quoi que ce soit et doit exister par et pour lui-même, sans recherche d'affichage.

---

1. Hermann Hesse, *Lettres choisies*, Éditions José Corti, 1999.

La musique est une composante essentielle de la culture, laquelle situe rapidement une personne, presque en même temps que son apparence physique. À l'occasion de débats, de rendez-vous, d'entretiens de sélection, on est parfois frappé par les carences culturelles de cadres pourtant de haut niveau, ou pis encore par de prétendus mélomanes capables de faire illusion pendant un repas d'affaires, histoire d'émouvoir l'interlocuteur par une connaissance cosmétique du festival de Bayreuth ou de la musique russe du début du XX<sup>e</sup> siècle ; ils ressemblent à ces experts en antiquités qui croient éblouir avec leurs collections de livres anciens, fables de La Fontaine ou sonnets de Heredia reliés plein cuir, achetés au prix fort et jamais ouverts. Il convient de se méfier de cette culture consistant à goûter l'opéra comme on savoure un bon vin ou un Havane.

La musique ne peut être l'objet d'une absence de compréhension, car ce serait se priver là d'une source de sens ; mais la comprendre de façon intellectuelle comme si elle était faite d'idées et de concepts serait tout aussi vain : les musicologues ont leur rôle à jouer, mais il ne faut pas compter sur eux pour susciter en nous l'émotion. Cela dit, il est de vrais amateurs qui s'honorent de pratiquer la musique et de la comprendre de l'intérieur, avec leur cœur et leur esprit, en exécutants ou en auditeurs attentifs. Qu'ils soient donc ici encouragés à creuser ce sillon faisant d'eux des dirigeants efficaces aussi bien que sages.

Cet ouvrage s'inscrit dans la perspective consistant à tisser inlassablement des liens entre l'univers de la culture et celui du management, ceci afin de contribuer à définir pour chaque dirigeant une légitimité porteuse de sens pour les collaborateurs. Sans délaisser la philosophie, ce livre aborde un autre domaine, celui de la musique, *a priori* totalement extérieur à l'univers du management, même lorsque celui-ci est conçu de façon à la fois profonde et ouverte sur les autres.

Les paradoxes sont souvent riches de sens : ayons la volonté de les cultiver et de faire résonner en nous l'harmonie des contraires. Car la musique n'est pas seulement le terrain de l'émotion et de

l'ineffable, mais aussi celui de l'action qu'elle sous-tend et anime. Elle nous invite à sillonner bien d'autres pistes tout aussi précieuses telles que la nuance, la durée, l'accord, l'harmonie, le cycle, le rythme ou encore le silence. Ce sont ces voies que nous nous efforcerons d'explorer, sans perdre de vue l'aspect central qui est de nourrir l'action, lui donner du sens, de l'épaisseur, de la durée. La musique nous y aide d'autant plus qu'elle est elle-même jeu et mouvement, autrement dit une action instantanée dans laquelle le moment compte bien plus que l'avant et l'après, bien plus que l'intention du compositeur et l'impression qu'en retire l'auditeur ; elle est une sorte de « tout se joue en jouant », un moment précieux où tout se traduit, tout s'exprime dans l'instant. Après tout, le manager doit lui aussi donner du sens à chaque instant ; diriger est un mouvement perpétuel.

Puisse cet ouvrage aider chaque manager à devenir un peu plus « musicien », goûtant bien sûr les charmes de la musique, mais encore tirant d'elle la matière d'une réflexion-action renouvelée et approfondie. Une action précisément marquée par le charme, une de ces qualités fragiles qui, comme l'humour, l'intelligence ou la modestie, n'existent que dans la parfaite innocence et dans la non-connaissance de soi.

Voici venu le moment de dire, avec Angelus Silesius<sup>1</sup> :

*« Ce que je suis, je ne le sais pas ; et ce que je sais, je ne le suis pas. »*

De cet « actif incorporel » il n'y a donc pas discours, sauf par défaut : le charme est inexplicable. Le charme, en tant que qualité

---

1. Angelus Silesius, à l'instar des grands mystiques, mine soigneusement les tentatives d'approche intellectuelle ou religieuse qui consistent, peu ou prou, à s'approprier le Dieu de son choix. Il considère que la création est un jeu et que la créature n'est qu'un jouet entre les mains de Dieu. Cette certitude réduit nos efforts à néant ; il faut s'abandonner, lâcher prise, rendre les armes et plonger courageusement dans ce Rien qui s'ouvre sous nos pas maladroits et inconstants. Silesius, qui a peut-être lu Jean de la Croix (« Un je ne sais quoi que l'on atteint d'aventure »), résume brutalement le non-objet de l'intériorité mystique. Qu'est-ce que l'éternité ? Ni ceci, ni cela, ni maintenant, ni chose, ni rien, c'est un « je ne sais quoi ».

simple, est irréductible au concept, indéductible d'un autre concept. Le charme de la musique est indivisible, indéfinissable, inexprimable. Ajoutons qu'il est à la fois indicible (il n'y a rien à en dire) et ineffable (il y aurait tout à en dire, mais avec quels mots ?). Quelle que soit la notion connexe qu'on lui assigne (par exemple la grâce, le naturel ou la simplicité), il est toujours autre chose, pour la bonne raison qu'il n'est pas une « chose ». En soi, il n'est rien : fait de rien, comme on dit, il est lui-même un pur Rien. Toujours autre que ce qu'il est, comme la liberté, le mouvement et la vie, il est aussi toujours ailleurs.

Le management musicien s'intéresse justement à ce Rien, à ce « presque rien » dont nous parle le philosophe. Peut-être le management n'est-il fait que de cela, d'une succession infinie de Riens, un sourire ou un regard, ou encore la chaleur d'une poignée de main, qui font que le charme opère ? Une succession de détails, en somme, mais chacun a son importance... Expliquer, certes, reste nécessaire, la raison est d'ailleurs là pour nous y aider. Convaincre, c'est-à-dire au fond, charmer, vient « en plus ». Ainsi, la légitimité porteuse de sens, le nécessaire ré-enchantement des collaborateurs sont faits d'un Tout logique et d'un Rien charmant. Les dirigeants pensent toujours au Tout logique. Songent-ils assez que communiquer en profondeur demande de prêter attention à l'ineffable ?

Médium extraordinaire, fluide, harmonieux, la musique fascine ; il est souhaitable qu'elle puisse inspirer le manager : tel est le propos de cet essai insolite qui démêle les divers éléments qui constituent la musique, en montrant qu'ils sont autant de pistes précieuses pour mieux manager. La musique, nous rappelle encore Vladimir Jankélévitch, « n'a pas d'idées à accorder logiquement les unes avec les autres, l'harmonie musicale est moins synthèse rationnelle des opposés que symbiose irrationnelle des hétérogènes ». Il existe tant d'hétérogénéité dans l'entreprise qu'il serait dommage d'ignorer cette voie originale pour la gérer. Le manager musicien se nourrit du charme indéfinissable de la musique, de ce Rien qui peut changer tout dans sa vie et dans celle de son entreprise. N'oublions jamais ce Rien-là !



## **Comment aborder cet ouvrage ?**

Après une tentative de définition de la musique, nous inviterons le lecteur, dans le premier chapitre, à parcourir rapidement l'histoire de la pensée qui a vu tour à tour dans la musique une source de distraction et de recueillement. Ce détour historique permet d'étudier les phases successives de ce dialogue entre le monde des idées et celui des notes. Il s'impose car après avoir été tenue à l'écart de la pensée raisonnable, la musique devient au fil des siècles un précieux compagnon de ladite pensée, puis la source originelle de l'émotion et du sens, précédant et dépassant la pensée rationnelle. De Platon à Schopenhauer, le chemin parcouru est long : nous savons désormais que la musique vaut bien plus que le bruit d'ambiance et l'agréable divertissement auxquels on la confine trop souvent de nos jours.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous traitons de la matière dont est faite la musique, des ingrédients qui la constituent. Autour des sept grands axes du management, nous développons des thèmes d'origine musicale dont nous verrons qu'ils ne sont pas de simples métaphores, tissant des liens permettant de faire du manager rationnel un manager musicien. Chacun d'entre eux, une fois transposé dans la vie de l'entreprise, apporte une contribution dès lors que l'on s'efforce de promouvoir un management porteur de sens. Grâce à la musique, le manager musicien se révèle à lui-même, maîtrise ses émotions, apprend à improviser dans la discipline, fait en sorte de se situer dans la durée et dans l'espace et affine sa réflexion sur les vertus comparées du langage et du silence. Le sujet, à dire vrai, est inépuisable tant la musique nous invite à une réflexion sur le triple sujet de la diversité, de l'apprentissage et du leadership.

Enfin, un ouvrage situé aux confins de l'entreprise et de la musique ne peut ignorer la réalité de l'orchestre. À vrai dire, le sujet est difficile à éviter tant la métaphore de l'entreprise-orchestre est devenue le dernier sujet à la mode, notamment en ce qui concerne les rôles respectifs du chef d'entreprise et du chef d'orchestre. Nous essaierons d'abord de mettre en évidence les leviers communs aux

deux univers : donner l'impulsion, laisser faire la régulation, écouter avant d'agir tout en étant rigoureux et exigeant sont quelques-unes des préoccupations partagées, d'autant que l'univers de l'orchestre se plait à s'analyser comme... une entreprise artistique. Mais pousser trop loin la comparaison serait hasardeux : le sens de l'interprétation, les notions de langage et de geste, de jeu et de travail, ainsi que le rapport au temps diffèrent et interdisent toute superposition hâtive. Tisser des liens entre l'entreprise et l'orchestre est une tâche louable à condition de commencer par respecter l'identité propre à chaque entité.