

Praxis

*Le magazine
de la transformation
managériale*

*—
Par l'iae
de Poitiers*



Hic et nunc :
expression latine
signifiant « ici
et maintenant »
et désignant une
attitude qui
consiste à vivre
en étant ancré
dans la réalité
présente.

**D'UN MONDE
RISQUÉ À
UN MONDE
INCERTAIN**



**LE BRICOLAGE DANS
LES ORGANISATIONS**

**DONNER
DU SENS
AU TRAVAIL**



**CHRONOS
OU
KAIROS**



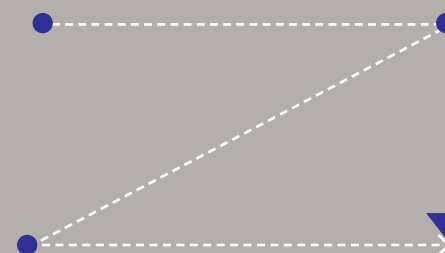
INCAR- NER LE MOMENT À VENIR

Manager :

Le verbe anglais "manage" nous vient de l'italien "maneggiare" (contrôler, manier, avoir en main : du latin manus : la main) influencé par le mot français manège (faire tourner un cheval dans un manège).

Orchestre :

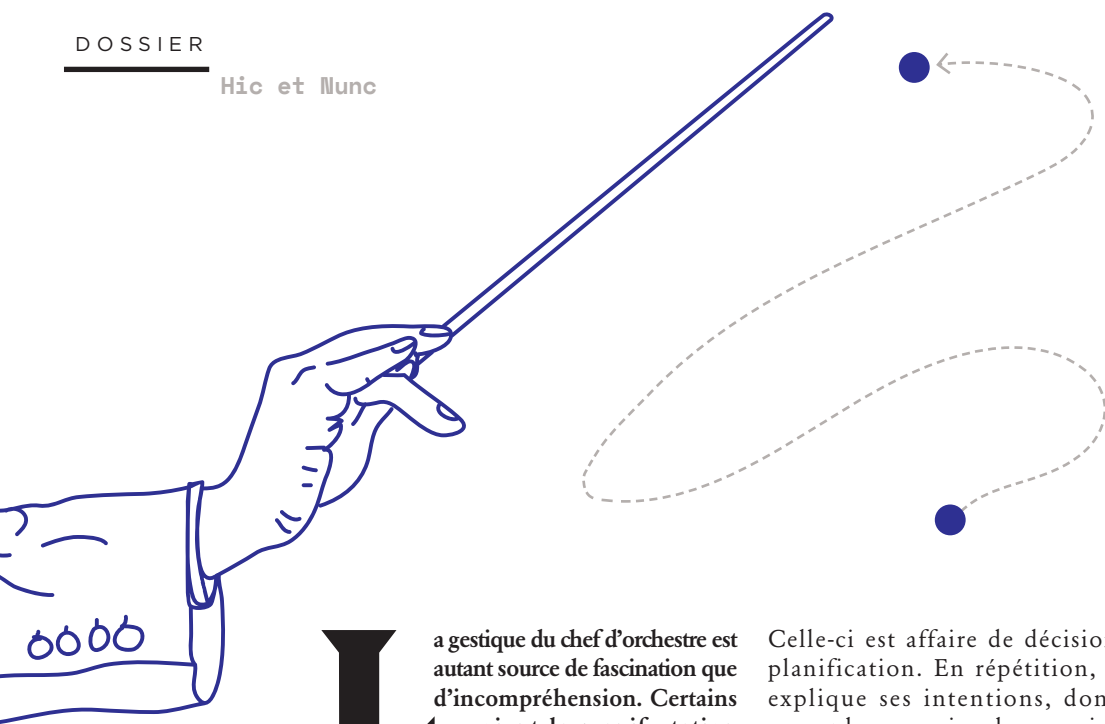
Du grec « orkhêstra » qui désigne dans le théâtre antique la partie de la scène réservée au chœur. Le mot « orkhêstra » lui-même vient de « orkheisthai » : danser.



DANS L'INS- TANT PRÉSENT

ou l'art
du chef
d'orchestre





GUILLAUME LURTON,
SPÉCIALISTE EN
SOCIOLOGIE

La gestique du chef d'orchestre est autant source de fascination que d'incompréhension. Certains y voient la manifestation d'une autorité absolue : le chef est capable de se faire obéir d'un geste, voire d'un simple regard... Quel manager en mal d'autorité n'a pas rêvé d'en faire autant ? Les sceptiques objecteront que les musiciens n'en ont pas besoin : ils savent ce qu'ils ont à jouer. Le chef n'a, au mieux, qu'un départ à donner et un tempo à caler.

La métaphore du manager en chef d'orchestre est courante. Mais pour être réellement pertinente, elle suppose de mieux comprendre cette débauche de mouvements. À quoi sert-elle ? Et comment la rendre efficace ?

Un projet commun

Plaçons-nous du point de vue des musiciens. Ils n'ont effectivement pas besoin du chef. Leurs compétences et la partition suffisent pour tenir leur partie. Mais l'œuvre d'orchestre ne demande pas qu'à être jouée individuellement. Elle doit être interprétée collectivement. La partition laisse de nombreuses questions en suspens. Des choix collectifs doivent être faits dans le détail (Comment jouer telle nuance ? Quel instrument faire ressortir sur telle mesure ?...) et dans la globalité (Quel sens donnons-nous à l'œuvre ? Quelles émotions cherchons-nous à susciter chez l'auditeur ?...). Il est de la responsabilité du chef de construire cette interprétation collective.

Celle-ci est affaire de décision et de planification. En répétition, le chef explique ses intentions, donne des exemples, corrige les musiciens... Mais l'interprétation collective n'est pas qu'un projet intellectualisé. Elle doit être traduite en une expérience vécue. De ce point de vue, il ne suffit pas que les musiciens aient la connaissance abstraite du projet collectif. Ils doivent la réaliser par leur jeu dans l'instant du concert.

C'est là que la gestique du chef est fondamentale. Le grand chef, sous la direction duquel jouer est un plaisir, est celui dont la gestique aide l'interprétation. Le musicien sait ce qu'il a à jouer. Mais en regardant le chef, il ressent comment il doit le jouer, comment sa partie s'intègre dans l'œuvre... Et en dépit des difficultés techniques, l'interprétation devient naturelle.

« Il est de la responsabilité du chef de construire cette interprétation collective. »



Ressenti intérieur

Revenons au point de vue du chef. Comment parvenir à cette gestique qui projette les musiciens dans l'œuvre et rend l'interprétation aisée ? La direction comporte une part technique. Celle-ci repose sur des gestes standardisés qui peuvent être appris par imitation. Mais développer une gestique expressive demande un travail d'une autre nature. L'enjeu principal est d'intégrer l'œuvre. Pour réaliser une coordination purement technique des musiciens, une approche intellectuelle suffit : « *je sais que les violons entrent sur le troisième temps, je leur fais signe* ». Pour développer une gestique expressive, le rapport à l'œuvre ne doit plus être de l'ordre de la connaissance théorique, mais du ressenti intérieur : « *non seulement je sais quand le violon entre, mais même sans musiciens, j'entends cette entrée et je ressens ce qu'elle apporte à l'expression collective* ».

Cette capacité à « entendre » l'œuvre est fondamentale. Elle est une clef de l'expressivité de la gestique. Grâce à elle, le geste de direction n'est plus affaire d'indications conventionnelles. Il devient la traduction extérieure d'un ressenti intérieur.

Anticipation

N'étant plus dépendant de l'exécution des musiciens, le rapport temporel à l'action se transforme. Le but de la gestique est de mettre les musiciens en condition pour jouer « ce qui vient ». L'écoute intérieure se double donc d'une capacité d'anticipation. Le chef déroule l'œuvre intérieurement en avance sur les musiciens, d'un temps, d'une mesure... Il traduit alors dans ses mouvements la dynamique, la couleur, l'élan... du trait à venir.

Diriger, ce n'est donc pas ordonner aux autres d'agir d'un hochement de tête. Diriger, c'est être capable de ressentir intérieurement le résultat de l'action

« Donner en anticipation une vision sensible de ce vers quoi tend le collectif permet de se projeter dans sa réalisation. »

collective, en avance sur le groupe. Pour s'en convaincre, regardez un chef diriger et changez de regard. À l'interprétation classique « *il commande les musiciens* », substituez une autre lecture : « *il n'a pas besoin des musiciens pour entendre. Il ressent l'œuvre intérieurement, en avance sur tout le monde* ».

Transposition

La compréhension des ressorts de la gestique est riche d'enseignement. Le manager en chef d'orchestre n'est pas là pour se faire obéir à la baguette mais pour faciliter le travail. Son rôle est d'incarner *Hic et nunc* un projet en devenir. Sa capacité à donner en anticipation une vision sensible de ce vers quoi tend le collectif permet à chacun de se projeter dans sa réalisation.

Cette posture témoigne d'un rapport particulier à la théorie et à l'expérience. Ce n'est pas la seule connaissance intellectuelle – d'un projet, d'un modèle de gestion, de techniques de management... – qui permet cet exercice, mais bien la capacité à projeter celle-ci dans le vécu.



Faites évoluer vos compétences grâce à une formation diplômante



L'IAE de Poitiers
propose 25 cursus
de la licence
au doctorat en
formation initiale,
continue, par
alternance et à
distance.