

## “La véritable école du commandement est la culture générale.”

*Charles de Gaulle (Vers l'armée de métier, 1934)*

Après avoir été directeur des ressources humaines puis consultant en management, Eric Chaillier (PES 1984) met désormais sa passion pour la musique au service des entreprises et de ses dirigeants. S'ouvrir aux grandes œuvres de l'art musical est un excellent moyen d'améliorer sa capacité d'écoute et de concentration. Cela permet également de stimuler sa créativité et de développer une intelligence sensible.



**Eric Chaillier (PES 1984)**

### **Qu'est-ce qui vous a incité à vous lancer dans cette nouvelle activité, après 25 années consacrées aux enjeux humains de l'entreprise ?**

La rencontre avec Bruno Lussato <sup>(1)</sup>, en 2012, a été déterminante car c'est lui qui, le premier, m'a fait confiance et m'a permis d'intervenir au Centre de formation interculturel des Capucins, qu'il avait créé avec le soutien de patrons de grandes entreprises (L'Oréal, Auchan, Digital Equipement, Thomson, etc.). C'est là, à Montfort-L'amaury, que j'ai fait mes premières armes et que j'ai animé des séminaires sur *La Flûte enchantée* de Mozart devant des cadres de L'Oréal.

L'expérience ayant été concluante, j'ai décidé de creuser ce sillon et suis devenu Expert à l'APM (Association Progrès du Management), la même année et sur le même thème. Par la suite, j'ai animé des formations sur des thèmes musicaux, en parti-

culier autour de Mozart et de Beethoven, en entreprises (Gemplus, Bouygues Télécom, Migros, etc.) ainsi que dans des cercles de dirigeants parisiens comme Key people ou Ridgway Organisation.

### **Comment êtes-vous parvenu à acquérir une expertise dans un domaine aussi différent et original ?**

J'effectue régulièrement des recherches en Allemagne (Beethoven-Haus à Bonn) et en Autriche (Mozarteum de Salzbourg, Arbeitsstelle Anton Bruckner de Vienne) et rédige des articles dans des revues musicales. J'enseigne l'histoire de la musique à l'Université Populaire de Lausanne et fais de nombreuses conférences, notamment auprès du public de l'Orchestre de la Suisse Romande et dans les cercles Richard Wagner francophones.

Le 13 janvier dernier, les anciens de l'Essec (Groupe Beaux-arts) m'ont invité à Paris pour leur parler des mystères et de la puissance de la musique, et notamment de la fascination qu'elle a exercée sur les philosophes depuis l'Antiquité.

C'est ainsi que j'améliore progressivement mes connaissances, mais la matière musicale est si dense et inépuisable qu'elle apprend la modestie !

### **Voyez-vous un lien avec votre activité précédente ?**

Oui, bien sûr, et j'y vois même une certaine cohérence, comme un chemin de vie. A Sciences Po déjà, j'ai eu la chance de suivre le séminaire optionnel «Musique et société», animé par Jean-Michel Damian, alors producteur à France Musique. Nous avons étudié les rapports entre les compositeurs et la société de leur temps et mesuré à quel point le contexte influence les créateurs. L'esprit des Lumières, par exemple, a beaucoup marqué la pensée de Mozart et même celle de Beethoven alors que l'œuvre de Wagner porte

l'empreinte des débuts de la révolution industrielle et des théories philosophiques de Schopenhauer. DRH du Groupe Conforama Picardie-Champagne-Ardenne, j'ai organisé, avec le CCE, une sortie musicale à la salle Pleyel, permettant ainsi à 200 personnes de l'entreprise (dont des caristes, des manutentionnaires, des hôtes de caisse), d'assister à une représentation de *la 9<sup>ème</sup> Symphonie* de Beethoven. Le choc esthétique fut considérable pour la plupart d'entre eux, l'émotion également. Devenu consultant en management, j'ai animé des formations centrées sur l'écoute et je me suis vite aperçu, qu'en cette matière, on comptait beaucoup plus de croyants que de pratiquants ! En effet, plus qu'une technique, l'écoute est un état d'esprit qui nécessite volonté, ouverture et disponibilité. Il en est de même avec la musique, ou plus exactement avec ce que Hegel appelait « l'œuvre d'art musicale » : elle demande attention, patience et curiosité.

### **Mais quel est l'intérêt pour un cadre dirigeant ou un chef d'entreprise de se concentrer sur une œuvre d'art ?**

Les dirigeants évoluent aujourd'hui dans un environnement complexe, incertain et multiculturel. Antoine Riboud leur recommandait « d'agir localement et de penser globalement », mais concrètement il n'est pas aisé de se montrer à la fois « plombier » (sens du détail et présence sur le terrain) et « poète » (transmettre sa vision et son enthousiasme), selon la terminologie originale de James March, professeur à Stanford.

Dans la période de mutation profonde que nous traversons, le leader doit élargir et approfondir sa réflexion, prendre du recul et développer une pensée systémique.

C'est justement ce que permet l'œuvre d'art. Tenter de la comprendre, d'en saisir la substance et la structure, stimule toutes les fonctions du psychisme : l'intellect, l'émotionnel, le sensoriel et l'intuition.

Le chef-d'œuvre nous apprend qu'il n'y a pas de certitude, de solutions toutes faites, il incite au questionnement et à tisser des liens entre les différents éléments qui le composent. Une étude américaine parue en 2009<sup>(2)</sup> démontrait à quel point la fréquentation des grands auteurs par les médecins augmentait leur empathie. Il en est de même pour les managers ou les ingénieurs capables de faire preuve d'« intelligence sensible » avec leurs équipes, leurs clients, leurs fournisseurs, mais également avec leur patron !

### **La musique des grands compositeurs apporte-t-elle une valeur ajoutée particulière ?**

La musique est l'art le plus immatériel, elle est le langage de l'âme comme l'énonçait déjà Platon (*La République*). Mais elle constitue également un langage extrêmement rigoureux, cohérent, ordonné. C'est en cela qu'elle nécessite un décodage et que mon rôle intervient pour en faciliter l'accès. Le compositeur doit canaliser le flux de son inspiration (issu de son inconscient) et le faire entrer dans un cadre, dans une forme (la sonate ou le rondo, par exemple). Il doit donc faire preuve à la fois de créativité et de rigueur, ce qui génère du doute et de la tension. Les plus grands sont ceux qui ont réussi à maîtriser tous ces facteurs.

Certains, comme Beethoven, ont voulu innover, tracer leur propre voie, ce qui leur a valu incompréhension et critiques. Sa pensée musicale est d'une telle puissance, les finales de ses symphonies sont si optimistes, qu'il nous donne de la force et de l'énergie ! C'est pourquoi j'ai bâti un séminaire intitulé : «Beethoven innovateur et humaniste».

### **Et Mozart, a-t-il une singularité ?**

Mozart n'a pas innové comme l'ont fait Beethoven ou Wagner, mais nul ne peut lui reprocher car il a porté tous les genres, et particulièrement l'opéra, à leur sommet de profondeur et d'intensité.

Voilà plus de dix ans que j'anime des séminaires sur son dernier opéra, *La Flûte enchantée*, en écoles de commerce, à l'APM et en entreprises. J'ai pu constater son pouvoir de fascination et d'émerveillement auprès de toutes les générations. Cette œuvre contient à la fois une belle pensée humaniste et toute la spontanéité de l'esprit d'enfance, le tout regroupé sous la forme d'un opéra d'apprentissage. J'ai commencé à rédiger un livre qui en proposera une grille de lecture originale.

Entrer dans cet univers merveilleux et complexe est riche de découvertes et constitue un excellent moyen de stimuler son imaginaire, sa créativité. De telles œuvres représentent une source d'enseignement primordiale car elles abordent les vérités profondes. Plus encore : elles enrichissent et embellissent nos vies. Alors qu'attendons-nous ?

1. Ingénieur de formation, Bruno Lussato (1932-2009) a été professeur d'organisation des systèmes au CNAM et à l'Université Wharton (USA), consultant, musicologue. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et notamment de : *Le Défi informatique (1981)*, *Dirigeants Le défi culturel (1989)*, *La Troisième Révolution (1999)*, *Voyage au cœur du Ring (2005)*.

2. Etude menée par le professeur de médecine Richard Panush, à la faculté de Saint Barnabas, à Livingston, dans le New Jersey (Le Monde du 13 mai 2009).