

CONFIANCE, COOPÉRATION ET LEADERSHIP : UNE APPROCHE PAR LE JAZZ

Cahier de la Chaire Confiance, Coopération
et Management

10 mars 2022

CONFIANCE, COOPÉRATION ET LEADERSHIP : UNE APPROCHE PAR LE JAZZ

Avec l'intervention de **Didier Burgaud** | Consultant international en management des ressources humaines et coach, jazzman, clarinettiste, saxophoniste et chanteur

Didier Burgaud était accompagné de :

Simon Teboul | Contrebassiste

Yves Nahon | Batteur

Vinh Lê | Pianiste

Introduction du professeur **Fabien Blanchot**, co-directeur de la Chaire Confiance, Coopération et Management

Le questionnement

La question centrale dans ce workshop est la suivante : est-ce que la confiance, la coopération, le leadership s'incarnent dans le jazz et peuvent être pensés à travers le Jazz ?

Pour traiter cette question, quelques repères sont utiles sur ce que l'on entend par confiance, coopération et leadership

Confiance, coopération et leadership : de quoi parle-t-on ?

La confiance est avant tout une relation : faire confiance, c'est accepter de prendre un risque lié au comportement futur de celui auquel on s'en remet. L'idée de confiance est donc liée à celle de prise de risque. Pourquoi donner sa confiance si l'on se met en risque ? À quelles conditions le faire ? On sait que la compétence, la bienveillance et l'intégrité que l'on perçoit chez l'autre jouent un rôle clé. Est-ce que c'est ce que reflète la pratique du Jazz ?

Par ailleurs, coopérer signifie « travailler avec ». Co-décider, agir ensemble, répartir les tâches..., c'est coopérer, travailler ensemble en se coordonnant. La coopération est un levier d'efficacité mais ne va pas de soi. Comment s'établit-elle dans la pratique du Jazz ?

Quant au leadership, c'est l'art de l'influence, l'art de susciter la coopération et l'engagement autour d'un projet, d'une activité. Le leadership est très lié à la confiance. De fait, on accepte de s'engager dans la direction promue par le leader, même si l'on prend un risque, parce que l'on pense qu'il est compétent, bienveillant, au service des autres – de la collectivité comme des individus. Ce faisant, le leader est un trait d'union entre l'individu et le collectif. Dans l'entreprise, cette articulation entre l'individuel et le collectif est un beau défi ! N'est-ce pas le même défi que l'on retrouve dans la pratique du Jazz ? Comment s'opère le leadership dans le Jazz ?

Finalement le Jazz n'incarne-t-il pas les quatre activités fondamentales du management : penser le futur, organiser, animer et contrôler ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons fait le choix de l'observation *in situ*, d'une immersion dans la pratique du Jazz et avons conçu ce workshop comme une « improvisation cadrée » : comme le fonctionnement d'un orchestre de Jazz ?

L'orchestre de jazz, une organisation à part entière

Un orchestre est avant tout une équipe de professionnels qui travaillent ensemble. Le jazz n'est pas une métaphore. Une petite formation de jazz est une des rares organisations, construites pour générer et alimenter à la fois de la confiance, de la coopération, de l'innovation et du leadership. De ce fait, elle résonne en de nombreux points avec l'organisation qu'est l'entreprise.

Observer jouer une petite formation de jazz, c'est constater la capacité à accompagner et à mettre en valeur celui qui improvise, c'est-à-dire le soliste. Les musiciens semblent tous « au service de » – ce qui donne un ensemble équilibré malgré la perte d'équilibre que peut représenter l'improvisation. Le collectif est fort, mais chacun a sa place. Le plaisir à jouer ensemble est ressenti par le public.

C'est également observer la capacité à coopérer en produisant une musique cohérente et agréable à écouter pour le public et en se passant les solos à tour de rôle.

La connexion entre les musiciens a toute son importance. C'est le gage de l'harmonie et de la cohérence du collectif. Chacun a son rôle, qui n'est pas toujours le même. Le leader jazzman est – par la nature même de cette musique - à la fois accompagnateur et soliste. Cet échange de rôle suscite la coopération : le musicien qui n'accompagne pas correctement ou en assurant un service minimum risque de subir la même peine lorsque son tour de prendre un solo viendra. Il est également intéressant de préciser que chacun peut décider de prendre un *chorus* – c'est-à-dire improviser – ou non, selon qu'il en a envie ou pas. En tout état de cause, chaque musicien de jazz n'a de cesse de trouver le son qui lui convient et qui lui est propre. D'ailleurs, si l'on remplace un musicien par un autre, le son n'est plus le même. Pour autant, il est indispensable que tous travaillent ensemble pour trouver un son collectif, celui de l'orchestre. Il y a quête

permanente d'une articulation entre l'individuel et le collectif, comme dans un management dont l'ambition est à la fois économique (satisfaction des intérêts de l'entreprise, du collectif) et sociale (satisfaction des intérêts des collaborateurs).

Grâce à cette organisation, même lorsque le leader se met en retrait, l'ensemble continue à fonctionner. Dans le jazz, de fait, le leadership est nécessairement partagé.

L'écoute et la coordination, leviers de l'adhésion au collectif

Être à l'écoute d'un musicien ou de l'ensemble permet de se caler progressivement. Certains n'osent pas se lancer, mais finissent par adhérer par l'effet du collectif. De fait, ils réalisent que « ça fonctionne ». En outre, ce mode de fonctionnement crée un sentiment d'appartenance. Là encore, cette expérience résonne pleinement avec la vie quotidienne en entreprise.

Chaque musicien doit aussi savoir rester concentré : l'écoute, c'est écouter les autres et aussi s'écouter soi-même pour s'assurer d'être en phase avec les autres.

Dans un orchestre, il arrive de se tromper, mais ce n'est pas grave ! En effet, le sentiment de bienveillance, le droit à l'erreur et le lâcher-prise nourrissent la confiance. « *If you don't make mistakes, that's a mistake!* », disait Miles Davis. Quant au saxophoniste Coleman Hawkins, il considérait que si un musicien de jazz ne faisait pas fausses notes, c'est qu'il ne travaillait pas assez son instrument.

Plus globalement, le droit à l'erreur est le pendant de l'exigence – vis-à-vis de soi-même et vis-à-vis du collectif – d'une recherche constante d'équilibre, sachant que c'est l'équilibre des instruments qui crée *in fine* l'harmonie.

L'indispensable prise de risque : "Say yes to the mess !"

Le risque est inhérent au jazz. Et pour cause, improviser c'est accepter l'inconnu et le chaos. Quand un musicien improvise, c'est une prise de risque pour lui-même mais aussi pour les autres – l'objectif final consistant à jouer le même morceau.

Néanmoins, cette prise de risque est systématiquement raisonnée, et s'inscrit dans un cadre. Le mot d'ordre est « *freedom in a framework* ». En l'occurrence, le jazz utilise des « grilles », qui représentent le canevas harmonique sur lequel tout morceau est construit. Le musicien de jazz sait, grâce au chiffrage des accords avec lequel il est familier, improviser à partir de la grille, même s'il ne connaît pas le morceau. Si l'on fait le parallèle avec l'entreprise, le process est indispensable pour permettre les prises d'initiative et de risque. En jazz, ce cadre est considéré comme une opportunité et non pas comme une contrainte, parce qu'il constitue un repère, un support, plutôt qu'un carcan.

Plus largement, le partage d'une enveloppe culturelle et de valeurs communes est fondamental. Tous les morceaux ne sont pas conçus pour devenir des standards. Mais ils le deviennent parce que les musiciens finissent par s'en approprier la structure harmonique et surtout la mélodie. Ce fond de culture en commun s'entretient et se développe pour favoriser la coopération.

Cette « liberté dans un cadre » ne peut s'accomplir que si les compétences sont au rendez-vous. Ces compétences (maîtrise de l'instrument, capacité à improviser, connaissance des accords, ...) reposent sur le travail personnel et collectif mais sont aussi liées à l'écoute réciproque et à l'alignement sur le leader. La préparation, donc les répétitions, est indispensable, tout comme le droit à l'erreur. Les musiciens de jazz progressent en travaillant régulièrement leur instrument autant qu'en répétant ensemble, en étant à l'écoute des suggestions des autres, et aussi en apportant de la nouveauté – notamment au travers de nouveaux morceaux, pour faire vivre le répertoire – et en s'ouvrant à de nouveaux talents. Sortir de sa zone de confort, en jouant des morceaux de plus en plus difficiles, permet aussi de s'améliorer.

Le jazz, une affaire de management ?

Prise de risque, développement des compétences, accompagnement, évaluation et mesure... : en somme, le jazz est une affaire de management. De fait, tous deux s'inscrivent dans un futur pensé.

À cet égard, la notion de vision est clé. Donner le tempo, c'est aussi donner une perspective, dire où l'on veut aller. C'est ce qui permet de se lancer en étant prêt.

Donner le tempo est particulièrement difficile. Il faut d'abord s'assurer d'être vu par les autres musiciens, de capter l'attention. Il faut ensuite savoir envoyer un signe. Là encore, la préparation de ceux à qui l'on s'adresse (les musiciens de l'orchestre) est fondamentale. Enfin, il faut donner le mouvement et l'impulsion, en respectant la mélodie de départ au risque sinon d'imposer à l'ensemble de « courir après la mélodie » et de « cavalier » si le tempo est trop raide, donc de manquer de respiration de ne plus suivre – et pas pour des raisons de compétences, mais plutôt parce que le tempo n'est pas approprié.

Tempo, attention et adaptation vont donc de pair.

Par ailleurs, le futur pensé est en constante évolution. En se fondant sur l'écoute, l'intelligence collective permet de construire en tenant compte des imprévus. On est, pour faire référence à un mot clé du management d'aujourd'hui, dans l'agilité !

La mesure, l'évaluation et le feedback

Comme l'entreprise, l'orchestre de jazz a besoin de KPIs (*Key Performance Indicators*) : la satisfaction client (applaudissements des auditeurs), la reconnaissance (mots de félicitation et/ou de satisfaction des auditeurs à la fin du concert, nombre de *like* sur les réseaux sociaux), le business (ventes de disques), mais aussi et surtout le plaisir que les musiciens ont pris eux-mêmes lors du concert.

Mais, encore plus que dans l'entreprise, le feedback n'est pas un exercice facile : les musiciens en particulier et les artistes en général constituent une population à qui il est particulièrement délicat de faire un retour qui ne soit pas qu'élogieux. Parce qu'on traite d'eux-mêmes : leur faire un feedback, c'est leur parler d'eux.

Échanges avec la salle (quelques extraits)

Quelle est la part de l'improvisation dans un morceau de jazz ?

Elle occupe une large place, même s'il n'existe pas de règle en la matière. Le plus souvent l'orchestre expose d'abord la mélodie du thème, puis chacun improvise en respectant ce thème et la structure autorisée par le morceau. Il arrive aussi que tous les musiciens improvisent simultanément, ensemble. Il s'agit alors d'improvisation collective.

Comment allier contrainte, rigueur et liberté ?

C'est ce que les Anglo-Saxons appellent « *freedom in a framework* ». Ella Fitzgerald avait coutume de dire que « le jazz, c'est un peu n'importe quoi mais pas n'importe comment » !

La clarté des règles dès le départ donne une perspective de réussite. Quelles sont les règles, dans un orchestre de jazz ?

La clarté des consignes est fondamentale. Ces consignes commencent par le tempo, puis par le respect de la mélodie et le respect du cadre harmonique pendant les improvisations. Toutefois, le facteur clé de l'équilibre d'ensemble reste l'écoute.

Dauphine | PSL

**CHAIRE CONFIANCE,
COOPÉRATION ET MANAGEMENT**

Fondation partenariale Paris Dauphine-PSL
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66

