



l'édito

Cela faisait longtemps que nous souhaitions consacrer un numéro de cette Lettre au thème de l'harmonie.

*Harmonie.* Le mot vient du grec, et signifie à l'origine : joindre, faire coïncider, adapter. Harmonie avec soi-même, avec les autres, avec le sens de son métier et les valeurs de son employeur... ne s'applique-t-il pas parfaitement pour définir les conditions d'une carrière heureuse ?

Comme l'harmonie est aussi une notion-clé en musique, une notion riche, complexe, au cœur du système classique, nous avons décidé de faire appel à Geoffroy Couteau, un des plus brillants jeunes pianistes français actuels. Le piano étant l'instrument harmonique par excellence, capable d'émettre plusieurs sons au même moment, nous lui avons demandé ce qu'elle signifiait exactement dans son art. Comment l'atteint-on en tant qu'interprète ? Comment y travaille-t-on quand on se produit en récital ou bien collectivement avec d'autres musiciens ?

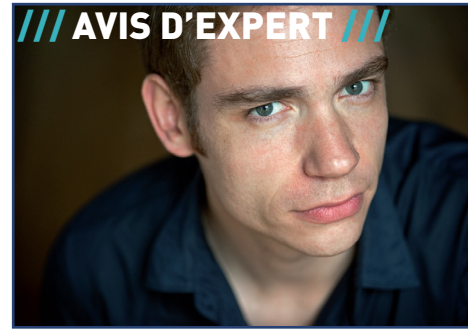
*La musique met l'âme en harmonie avec tout ce qui existe,* prétendait Oscar Wilde. Aussi nous sommes-nous inspirés des réponses de Geoffroy Couteau pour approfondir l'analogie avec le monde de l'entreprise. Elle est souvent éclairante : la réflexion d'un pianiste sur l'harmonie s'exprime bien souvent dans des termes que nous pourrions employer pour parler de carrière.

Et comme les deux propos souvent se répondent ou se superposent, nous ne vous les présentons pas l'un après l'autre, mais simultanément et indépendamment. Ce qu'on appelle précisément un contrepoint en composition musicale, comme dans une fugue de Bach.

L'analogie avec la musique nous aura inspiré jusqu'à la forme même de cette lettre. Nous vous en souhaitons, à défaut d'une bonne écoute, une bonne lecture...

*Harmonieusement plus.*  
Domitille Tézé

### /// AVIS D'EXPERT ///



**GEOFFROY COUTEAU**  
*1<sup>er</sup> Prix 2005 du Concours International Brahms, Geoffroy Couteau se produit dans le monde entier. La critique musicale le cite régulièrement parmi la génération montante du piano et a salué avec enthousiasme son dernier disque consacré à Chopin et Scriabine.*

### Comment définir l'harmonie ?

C'est le rapport des sons les uns avec les autres. Dans l'harmonie classique la superposition des sons forment un accord. Chacun a sa vie propre mais participe à la globalité de la couleur de l'accord.

L'aspect fascinant de l'interprétation réside dans le fait de passer d'une harmonie à une autre, de sentir l'attirance entre les accords.

Tout le système classique de l'harmonie joue sur les tensions et les détentes. Ce qui crée la détente, c'est la consonance : les sons sont "bien" les uns avec les autres.

À l'inverse, la tension est créée par une dissonance : il y a un son ou plusieurs contre d'autres. Le piano est un instrument polyphonique à percussion : l'action du marteau qui frappe la corde n'est pas quelque chose de nature expressive. De là la difficulté à obtenir une belle mélodie, qui sera en rapport avec l'harmonie et la durée des sons. Sentir quel va être le moment juste pour que le son arrive, qu'il fasse corps avec l'harmonie. C'est ce qu'on appelle le rubato,

c'est-à-dire que les valeurs décidées par le compositeur sont suivies avec un peu de liberté pour souligner les moments expressifs, la richesse harmonique ou rythmique.

**Alternance de tensions et de détentes, la construction d'une carrière fonctionne sur le principe d'une rupture permanente d'équilibre. C'est un peu comme la marche, un déséquilibre vers l'avant pour retrouver momentanément un nouvel équilibre que l'on perd à nouveau. Sans déséquilibre, on reste sur place.**

**Seule la succession de déséquilibres, entrecoupés de moments d'équilibres chaque fois différents, permet de construire une carrière. Quelqu'un qui ne se met jamais en déséquilibre dans sa vie professionnelle aura le même contenu de job toute sa vie ; il pourra s'en satisfaire puisqu'il restera dans sa zone de confort. Mais cela ne le rendra pas forcément plus expert, car l'expertise provient aussi de la confrontation de son savoir-faire à des situations différentes. Il se sentira peut-être bien, en sécurité dans cette permanence, mais il ne se construira pas et ne construira pas de carrière.**

## Pourquoi certains pianistes, comme vous, jouent-ils seuls ?

C'est à cause du 19<sup>ème</sup> siècle, du Romantisme : on a mis l'ego par-dessus tout. Liszt fut le premier à faire un récital car il était un virtuose tout simplement. Il fascinait suffisamment les gens pour pouvoir monter sur scène et captiver son auditoire. Ça a donné envie aux autres de faire pareil ; et s'est créé un répertoire qui a beaucoup développé cette virtuosité, pour mettre la foule en "transe".

La position du récital, être seul avec un public, est un moment privilégié mais c'est aussi une grande responsabilité parce qu'on est porteur d'un message qu'on n'a en général pas créé. J'ai une immense admiration pour la musique qui a été composée, et je considère que l'interprète n'est qu'un maillon de la chaîne ; on espère faire profiter le public de ce qu'on trouve beau. Là est notre seule tâche.

Dans mes choix interprétatifs, je me pose la question : comment être le plus juste par rapport au compositeur ? Je cherche l'évidence. Je ne la trouve pas forcément toujours mais elle demande du temps : il y a une maturation. C'est le temps de fréquentation avec l'œuvre qui fait qu'on se sent prêt à la transmettre.

## Joue-t-on toujours pareil les mêmes œuvres ?

En tant qu'interprète, on ne peut qu'évoluer, on n'a pas le choix. Si on reste le même, les choses se dénaturent. Même si vous jouez une œuvre depuis de nombreuses années, si vous ne vous interrogez pas sur ce qui vous a amené à faire certains choix et que vous ne le remettez pas en question, l'évidence se perd et le concert sera plus fade. Il y a une force qui se détend, une tension qui se défait, il y a une habitude. L'habitude se rapproche plus de la notion de confort, alors que l'évidence englobe quelque chose de plus profond. La recherche est donc permanente.

## Qu'est-ce que l'excellence dans votre métier ?

Ce qui nous fait avancer c'est un idéal et par définition on ne l'atteint pas. C'est à la fois frustrant et confortable. On n'est jamais statique, on a un projet de vie. Il y a une grande

**Travailler dans l'entreprise implique de jouer la partition de cette dernière. La partition de l'entreprise c'est son projet, sa stratégie, mais aussi ses valeurs et de manière plus implicite sa culture et ses codes. Chacun, dans l'entreprise, joue sa partie en harmonie avec les autres et contribue à l'œuvre interprétée en commun.**

**Dans l'entreprise, le bon interprète est celui qui aura une bonne compréhension de la partition, qui se sentira à l'aise avec elle et en sentira l'évidence. Mais c'est aussi celui qui aura une bonne capacité d'adaptation, une intelligence du moment et de la situation, pour jouer la partition dans des contextes toujours changeants en sachant y apporter un regard toujours renouvelé.**

difficulté à trouver la bonne balance entre vouloir s'approcher de cet idéal et ne pas se dévaloriser de ne pas l'avoir atteint. Je pense aussi que l'action, le fait de faire, nous situe hors de l'idéal. C'est pour cela aussi que je ne sais pas s'il m'arrivera un jour de me dire que j'ai fait un concert à l'image de mon idéal.

## Jouer avec les autres, est-ce la même discipline que jouer seul ?

C'est la même ambition artistique mais c'est encore plus compliqué. Le récital est un exercice d'équilibriste puisqu'il y a une immense élaboration au préalable avec d'innombrables séquences fractionnées de travail alors que le concert offre la possibilité de dire tout ce qu'on espère en une seule fois. D'où la tension intérieure du concert. Quand on joue avec les autres, c'est la même chose multipliée par le nombre de gens et la confiance entre nous. Le premier facteur à régler quand on joue avec les autres c'est d'être ensemble et la première chose qui rassemble, c'est la pulsation.

Mais lorsqu'on doit user du rubato, comment sentir de la même manière quelque chose

qui n'est pas parfaitement mesurable ? Il y a des moyens comme subdiviser le temps, se regarder, mais ce qui marche le mieux c'est le fait de sentir le même besoin au même moment. Parfois, on sent la même chose, parfois non. C'est inexplicable. Si la fin de phrase a été bien structurée avant et qu'on a suivi les bonnes inflexions, il sera facile d'être ensemble. Mais si quelques détails dans le déroulement ne sont pas là, alors l'évidence se perd. Avoir la même idée à plusieurs est un cheminement complexe car beaucoup de choses sont dans l'implicite, dans le passé de chacun, sa sensibilité ou ses attentes propres. ■

**Une carrière est comparable à une sonate ou une symphonie : c'est une succession de mouvements. Les mouvements sont différents, ils ne se ressemblent pas, ils ont leur tempo propre, et pourtant ils forment une cohérence d'ensemble, que l'on ne distingue parfois qu'après coup. En musique, les différents mouvements d'une œuvre sont délimités dans le temps par une suspension de l'exécution musicale.**

**De même, la crise de carrière annonce la fin d'un mouvement et implique une suspension qu'il convient de maîtriser et réussir ensemble : pour bien commencer le mouvement d'après, il faut avoir mis fin, harmonieusement, au mouvement d'avant. Et pour cela avoir fait preuve d'assez d'intelligence émotionnelle et s'être rappelé que dans la gestion d'une crise de carrière, l'aspect implicite et sensible des choses compte tout autant et parfois plus que ce qui est écrit.**