

Le « Ring » de Wagner, métaphore du changement

L'Opéra de Paris présente en ce mois de juin « Le Crépuscule des dieux », dernier volet de la Tétralogie du compositeur allemand. Voilà une occasion de mettre en résonance ce mythe fondateur avec les enjeux managériaux des responsables en entreprise. Et d'étudier comment l'« Anneau » illustre une métaphore des contradictions inhérentes à toute conduite du changement.

Wotan, le roi des dieux, se sait à la fin d'un monde et doit initier un changement en profondeur de la situation s'il veut ne pas voir la prophétie du crépuscule des dieux s'accomplir. Cela ne se fera pas sans résistances à surmonter, sans prises de risques à assumer, sans contradictions à dépasser. Le « Ring » de Wagner : une métaphore des contradictions propres à toute conduite du changement ?

Le « Ring » de Wagner s'ouvre sur une alternative impossible : soit l'amour, soit le pouvoir. Les Filles du Rhin affirment en effet que seul celui qui renonce à l'amour peut faire de l'or du Rhin l'anneau de la toute-puissance. La tétralogie de Wagner est en quelque sorte un immense effort pour contredire les Filles du Rhin. Wotan dira au cœur de la

pouvoir de l'argent ? Le plus simple serait de renoncer au Walhalla, de n'avoir pas à renoncer à Freia, de n'avoir pas à contredire ses propres lois en volant l'anneau du Nibelung. Mais Wotan peut-il gouverner sans le Walhalla, sans la visibilité qu'offre ce château perché au sommet des montagnes ensoleillées ? Peut-on mettre en place une politique sans la rendre visible et mettre en valeur ses grandes orientations ?

Wotan, face à ces contradictions, résiste et négocie. Il suit les conseils de Loge, esprit de ruses et de manipulations. Il vole donc l'anneau du Nibelung mais ne le donne pas aux géants. Alberich maudit l'anneau. Les géants exigent le respect des traités et revendiquent leur salaire. Wotan refuse. La guerre avec les géants est ouverte, quand soudain la Terre s'ouvre et apparaît Erda, la déesse prophétique : « Cède Wo-

tan, bien souvent du simple respect de la coutume, au mépris de l'amour et de la vérité dans les relations. Séparés un temps, le frère et la sœur se retrouvent, tombent amoureux, et finissent par transgresser la loi du mariage. Fricka, épouse de Wotan, exige le sacrifice de Walsung. Wotan doit-il le soutenir, au mépris des lois qu'il a lui-même édictées ? Doit-il renoncer au changement et retrouver un pouvoir plus fragilisé encore ? Wotan cède, mais Brünnhilde ne l'accepte pas. La Walkyrie, fille de Wotan et d'Erda, est touchée par l'amour qui se vit là entre le frère et la sœur. Elle désobéit à son père et protège Siegmund. Wotan entre dans une colère noire, retire à sa fille sa divinité et la livre au premier venu. Brünnhilde saura néanmoins trouver les mots pour que son père encerle son sommeil d'un feu protecteur. Seul un homme qui n'éprouve pas la peur aura le privilège d'éveiller la belle endormie. Cet homme sera Siegfried, fils des Walsungen, qui aura su entre-temps récupérer l'anneau. Le troisième volet de la tétralogie se termine sur l'amour de Siegfried et de Brünnhilde. L'amour et l'anneau ici et maintenant réunis, l'alternative impossible des Filles du Rhin est là dépassée.

C'est bien sur le terrain de la peur que les choses se sont dénouées. Wotan craignait la peur, et cherchait à l'étoffer par la toute-puissance, au mépris de l'amour... sans jamais s'y résoudre complètement. Brünnhilde et Siegfried au contraire font l'expérience de la peur. Brünnhilde surtout, devenue mortelle par sa désobéissance, accepte cette absence de maîtrise, s'abandonne à un sommeil incertain, s'ouvre au merveilleux de la rencontre. Cette disponibilité, ce rapport à l'autre et au temps, ne sont-ils pas le revers indispensable à toute conduite du changement maîtrisée ?

Brünnhilde, fille de Wotan et d'Erda, est amenée à concilier en elle-même volonté de puissance et ouverture à l'autre. En ce sens, le « Ring » de Wagner ne donne-t-il pas à entendre à nos oreilles contemporaines les voix contradictoires de la conduite du changement ? Les responsables ne sont-ils pas conduits à chercher sans cesse des solutions nouvelles pour concilier pouvoir et amour... performance et responsabilité, décision et prise de risque, organisation et accompagnement ? Le dernier volet de la tétralogie sera néanmoins l'histoire d'une rechute — une invitation à garder toujours présent à l'esprit le caractère ouvert et incertain de toute conduite effective du changement.

(*) *Consultant associé du cabinet conseil Alalma, chargé de cours à l'École centrale de Paris. Il a créé et développé les séminaires d'entreprise Mythe & Opéra.*

L'avis d'expert



Par **STÉPHANE LONGÉOT**
Philosophe et musicologue*

tourmente : « Je ne voulais pas renoncer à l'amour ; j'exigeais dans le pouvoir l'amour. » Il semble que l'enjeu de la tétralogie consiste à trouver les moyens de concilier l'amour et le pouvoir dans l'exercice de la souveraineté. L'un des enjeux du management aujourd'hui n'est-il pas toujours et encore de concilier performance et responsabilité ?

Wotan dans un premier temps résiste et négocie. Il se fait construire par des géants le Walhalla, château de la toute-puissance, et promet en échange Freia, déesse de l'Amour, en comptant bien ne pas avoir à tenir sa promesse. Wotan demande à Loge, le dieu du Feu, de trouver un substitut à l'amour, afin de réunir et le Walhalla et Freia. Le drame, c'est que la seule chose qui puisse se substituer à l'amour, c'est l'« anneau du Nibelung », l'anneau de toute-puissance qu'Alberich a forgé à partir de l'or du Rhin... en renonçant à l'amour, précisément.

La contradiction se déplace : Wotan peut-il voler l'anneau à Alberich sans contredire la lance, garante des traités qu'il a lui-même édictés ? Pire encore : Wotan peut-il gouverner sans posséder l'anneau ? Qu'est-ce que la lance, le pouvoir de la loi, sans l'anneau,

tan, cède ! Fuis la malédiction de l'anneau ! » Puis elle disparaît, laissant Wotan profondément bouleversé. Wotan cède l'anneau et se retrouve avec un pouvoir fragilisé. L'orage éclate... et un arc-en-ciel vient chasser les nuages.

Le prologue du « Ring » s'achève sur la grande idée de Wotan : créer des êtres sans peur, animés par l'amour et la liberté, susceptibles de protéger le Walhalla et de récupérer l'anneau. Ce seront les Walkyries, vierges guerrières, et les Walsungen, enfants loups. Le changement est profond ; la nouvelle génération des Walsungen, Siegmund et Sieglinde, ignore tout du monde des dieux, des lois et des traités. Indépendants et créatifs, ils s'opposent très vite aux hommes qui se contentent

Les responsables ne sont-ils pas conduits à chercher sans cesse des solutions nouvelles pour concilier pouvoir et amour... performance et responsabilité...

Mieux dans mon job



Par **SOPHIE PÉTERS**
Éditorialiste

Bienheureuses épreuves

Depuis que la crise dure et se déploie en fragments épars, pas une conférence sur le management ou la gestion du changement ne se tient sans nous asséner la traduction de l'idéogramme chinois du mot « crise ». Oui, on le sait désormais, c'est bon : crise veut dire opportunité. Le sociologue Michel Maffesoli nous a même expliqué dans son petit livre intitulé « Apocalypse » à quel point la période actuelle était formidable puisqu'elle appelle à la « révélation des choses », au sens originel du terme. Certes, on sera facilement d'accord avec lui quand il suggère de « faire de sa vie une œuvre d'art ». On continue à partager son point de vue sur le fait « qu'il y a dans l'inconscient collectif un réel besoin d'aventure » dès lors que l'on regarde du côté des « indignés européens ». Mais on touche aussi dans le même temps notre difficulté personnelle parfois immense à faire bouger d'un iota ce qui fonctionne mal dans nos vies. Bien sûr, les théoriciens du management prônent depuis des années la culture de la mobilité mais les enjeux sont tellement psychologiques et affectifs que toute perspective de modifier son emploi provoque un choc émotionnel. Car l'autre partie de l'idéogramme chinois du mot « crise » dit aussi « danger ». C'est donc un événement important qui angoisse, inquiète,

Terrible question : « Que faites-vous dans la vie ? », qui a tendance à nous réduire à ce que l'on fait.

gène colère et déni. D'ailleurs, c'est fou ce qu'on peut « développer de résistances au changement », comme disent les psys. Il est toujours redouté, de l'ordre de la crainte archaïque, du souhait que rien ne meure. Dans une entreprise, c'est d'autant plus fort que nous nourrissons un sentiment d'appartenance au groupe. La peur, c'est de se retrouver sans emploi et donc sans « vie ».

La preuve, cette terrible question : « Que faites-vous dans la vie ? », qui a tendance à nous réduire à ce que l'on fait. C'est

pourquoi il ne faut pas s'engager dans des situations qui ne nous ressemblent pas. Pour éviter d'avoir à affronter cette sorte de terreur de quitter le cocon, certains s'accrochent ainsi à des emplois subalternes ou ennuyeux, voire parfois dévalorisants. Paradoxalement, ceux qui appliquent trop à la lettre les injonctions de mobilité, qui ont la bougeotte et changent fréquemment de poste, sont dans la même peur de l'abandon que ceux qui s'accrochent éternellement. Parce qu'ils ne souhaitent justement pas s'attacher. Mais comment être heureux en étant constamment en porte à faux avec soi-même ? Pour être soi-même, la réponse paraît assez simple même si elle est redoutable à appliquer : s'éprouver dans les événements et s'écouter le moment venu. Ce n'est qu'en étant face à des choix que l'on sait où s'exprime notre vraie nature. Ce n'est que dans l'adversité que l'on s'éprouve soi-même. Alors, pour garder confiance dans la tempête, il ne faut pas oublier que nous avons été capables de surmonter bon nombre de difficultés par le passé. Rien qui ne se présente à nous ne peut être vraiment insurmontable. En sachant cela, on est capable de réagir, de s'affirmer, d'oser être soi.

C'est la peur qui est l'épicentre de ces comportements. Elle naît d'un conflit intérieur entre le besoin de répondre à un critère personnel de réussite et le sentiment de ne pas pouvoir y arriver, entre une angoisse d'anéantissement et la conviction qu'il faut pourtant franchir ce pas. C'est aussi le moment où se réactivent toutes les ruptures vécues dans l'enfance, restées à un niveau inconscient. Cette peur, il faut la regarder en face. Comme celle-ci s'attache à des croyances souvent négatives, il faut enquêter sur son imaginaire, sur tous les éléments qui s'y rapportent. Une fois identifiés, se demander ce qu'on peut faire pour se rassurer. Il y a une phrase d'un poème de Baudelaire que j'aime beaucoup et que l'on peut se réciter aisément comme un mantra : « Sois sage, ô ma douleur, et tiens-toi plus tranquille. » Enfin, dernier point : étudier tous les éléments protecteurs, les parachutes (pas dorés mais avec ceintures et bretelles) qui vont sécuriser le saut... incontournable. Car l'épreuve liée au changement peut devenir un processus positif. Comme le dit très bien Charles Kettering, un scientifique américain : « Le monde déteste le changement. C'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser. » Pour m'y être déjà frottée, je peux témoigner que ce n'est franchement pas très confortable mais toujours une opportunité de croissance. C'est vrai qu'il n'est pas si mal ce mot « crise ».