

Utiliser le théâtre « dans » et « pour » l'entreprise

Melchior SALGADO

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Université Claude Bernard Lyon I
IUTA / IUP Management - PETRA Management
Laboratoire SAF - ISFA
43 Bd du 11 Novembre 1918
69622 VILLEURBANNE CEDEX
Tél. : 00(33) 4 72 69 21 51 - Mail : salgado@iuta.univ-lyon1.fr

Résumé :

Encore à ses débuts en Europe, le « théâtre d'entreprise » est en plein essor, et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à recourir à ce type d'intervention. L'objectif de ce papier est de montrer pourquoi les entreprises ont recours à certaines pratiques couramment utilisées dans le milieu artistique ou culturel, et la question centrale de la recherche est la suivante : « la mobilisation des techniques théâtrales dans l'entreprise permet-elle d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise ? ».

La première partie de la communication permet de mettre en relation les pratiques théâtrales et le management stratégique de l'entreprise. Pour cela, nous présentons un état des pratiques utilisées par des acteurs (formateurs, consultants, responsables des ressources humaines, etc.) qui interviennent sur le terrain, suivi d'une revue de la littérature académique qui mobilise la métaphore du théâtre pour analyser le fonctionnement des entreprises.

La seconde partie est consacrée à la présentation de l'objet de recherche, de la méthodologie, et des principaux résultats obtenus. La recherche a été effectuée dans une grande entreprise qui a fait participer tous les dirigeants (plus de 200) d'une région à des séminaires intitulés « connaissance de soi », et co-animés par un metteur en scène et des formateurs internes à l'entreprise. Le programme du séminaire était basé sur l'utilisation de techniques théâtrales telles que les improvisations, la mise en scène, le travail corporel, etc.

La recherche empirique a permis d'évaluer la perception des managers sur la pertinence de l'utilisation des techniques théâtrales dans l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que **la quasi-totalité des dirigeants** estiment que l'utilisation du théâtre comme **outil de formation** en entreprise est pertinent, et que la mobilisation des techniques théâtrales (improvisations, travail sur la voix, mise en scène, mises en situations, etc.) permet d'améliorer **l'efficacité des managers et du personnel** de l'entreprise. De plus, ces deux points de vues sont

également partagés par leurs supérieurs hiérarchiques, qui mettent en lumière les avantages et les inconvénients de ces méthodes « actives ».

Mots clés : *Management stratégique, théâtre d'entreprise, formation, métaphore, stratégie*

INTRODUCTION

Importé du Canada il y a une vingtaine d'années, le « théâtre d'entreprise » en est encore à ses débuts en Europe, et le marché est en plein essor. En 1999, Bosa signalait que les entreprises, et notamment les plus grandes (IBM, Volkswagen, Schneider ou La Poste...), étaient de plus en plus nombreuses à recourir à ce type d'intervention, et ce mouvement continue aujourd'hui. Une trentaine de compagnies qui mêlent des professionnels du théâtre et des consultants se partagent le marché.

Dans le cadre de cette communication, notre objectif est de montrer pourquoi les entreprises ont recours à ces pratiques issues du milieu artistique ou culturel¹. Pour cela, nous nous intéressons au théâtre dans sa dimension instrumentale. Nous le considérons comme un outil qui peut-être mis au service des managers, pour accroître la performance de l'entreprise.

En d'autres termes, notre question centrale est définie comme suit : la mobilisation des techniques théâtrales dans l'entreprise permet-elle d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise ?

Nous nous appuyerons sur une recherche effectuée dans une grande entreprise, qui a utilisé le théâtre pour faciliter la mise en œuvre de son plan stratégique à quatre ans. Plus précisément, l'entreprise a décidé de mettre en place un programme de formation, qui utilise exclusivement les techniques théâtrales, pour plus de 200 de ses dirigeants. Les résultats présentés dans cette communication, sont issus d'un projet de recherche² qui porte sur l'évaluation de cette action.

La communication est structurée en deux parties. Nous commencerons par montrer les complémentarités qui peuvent exister entre le théâtre et le management stratégique. La seconde partie sera consacrée à la présentation de la recherche empirique et des principaux résultats obtenus.

1. PRATIQUE(S) THEATRALE(S) ET SCIENCES DE GESTION

Pour identifier les différents points qui permettent de mettre en relation les pratiques théâtrales avec les sciences de gestion, nous proposons un raisonnement en trois temps. Nous commençons par aborder le théâtre en tant que méthode de formation au management, avant de voir comment certaines techniques couramment utilisées dans l'univers du théâtre ont été transférées dans les entreprises, et de conclure sur une mise en relation entre le théâtre et le management stratégique.

1.1. LE THÉÂTRE AU SERVICE DE LA FORMATION AU MANAGEMENT

Une brève analyse historique montre que le théâtre est utilisé depuis longtemps dans le domaine de la formation. Ubersfeld A. (1996) signale que : « la tragédie grecque (et même la comédie) avait pour mission l'éducation du citoyen d'Athènes en tant que citoyen et en tant qu'homme privé ; les Jésuites faisaient du théâtre dans leurs collèges une distraction moralisatrice. Dès la fin du XIX^e on pense que le théâtre peut jouer un **rôle d'enseignement** en matière socio-politique, qu'il peut aider à la révolution, et « contribuer à **former** l'homme nouveau » (Meyerhold, in Ubersfeld, 1996) ».

Leplâtre (1996) propose la définition suivante du terme théâtre : « pour qu'il y ait théâtre, il faut avant toute chose, un spectacle vivant ... ensuite, l'apparition d'un espace scénique..., d'une fiction, d'un ou plusieurs acteurs interprétant des rôles, et des spectateurs. Autrement dit pour qu'il y théâtre il faut qu'il y ait spectacle. Même si la représentation n'est pas toujours une fin en soi, et qu'elle est quelquefois absente». Cette première définition propose une conception purement artistique et culturelle du théâtre défini par rapport à la notion de « spectacle » ou de « représentation ».

Dans une optique formation, Barthélémy-Ruiz, (1996) signale deux utilisations du théâtre :

- une finalité directement didactique : pour l'enseignement de méthodologies de communication, expression orale, vente, négociation, langues, etc. ;
- des objectifs que l'on peut qualifier de pédagogiques dans lesquels le théâtre intervient en appui d'un processus de formation globale : il permet de tester d'autres manières d'être en groupe, de manager, de faciliter la communication, le théâtre est utilisé comme « déclic », comme nouvelle porte d'entrée, etc.

Par rapport à notre problématique de recherche, nous pouvons constater que le théâtre s'appuie sur l'utilisation de plusieurs techniques³. C'est ce dernier niveau d'analyse qu'il nous semble important de prendre en compte, pour voir comment elles (les techniques) sont utilisées dans les actions de formation au management. Voyons, sur le plan théorique, un bref aperçu des techniques que nous proposons d'aborder dans le cadre de cette communication.

L'improvisation : « technique pédagogique pour l'apprenti comédien ou préparation à une mise en scène, l'improvisation apprend à inventer des jeux de scène et des paroles, soit libres, soit à partir d'un canevas, qui devront illustrer une situation. ... L'improvisation contemporaine vise à exalter les possibilités de l'invention créatrice des comédiens. Dans la préparation à la représentation, l'improvisation sert d'abord à cerner les diverses possibilités de jeux à partir du texte que l'on va représenter, ou à **former** les comédiens à répondre aux **situations imprévues** en relation avec l'aléatoire des représentations » (Ubersfeld A., 1996).

Le travail corporel comprend le langage du corps ou langage kinésique (mimiques, gestes...), la proxémique (distance sociale de communication entre individus), le paralangage (bruits, borborygmes, soupirs...), ainsi que tous les stimulus olfactifs, tactiles (sensibilité au contact, à la température...) et la présentation extérieure, notamment la tenue vestimentaire et les accessoires (cravates, bijoux, pochettes...). La PNL s'est attachée à déchiffrer le sens des éléments non verbaux qui interviennent dans la communication, par exemple les mouvements des yeux qui accompagnent la parole. En expression orale, le travail corporel permet un travail sur la « mise en scène » de la parole. Par rapport au pouvoir émotionnel du geste, Diderot (1751, in Hubert M.C, 1998) a été le premier théoricien à soutenir que le geste peut déclencher une réaction émotionnelle sur le spectateur, plus forte que la parole : « il est des gestes sublimes, que toute éloquence oratoire ne rendra jamais ».

Le travail sur la voix vise à améliorer la diction mais aussi les différents éléments de la communication non verbale (Barjou, 1996. cité par Bellenger et al., 1996). En effet, la communication se fait également par d'autres moyens que les mots employés : les modalités de la voix (volume, ton, rythme, tempo), la gestuelle (gestes, expressions, postures, attitudes ou mouvements), etc.. Certains auteurs (Quesne Quiloata, 1996) considèrent que sur 100% du pouvoir affirmatif d'un message, 20% seulement concernent les mots. Le reste, soit 80% est lié au comportement et à l'utilisation de la voix.

Le travail sur les émotions permet d'introduire la logique émotionnelle de l'acteur. Cette dernière a pour objet la description, l'explication et la compréhension des indicateurs internes qui renseignent le décideur sur l'interaction entre son environnement externe et son environnement interne, au cours de ses processus de choix (Bourion, 2001). La logique émotionnelle prend en compte la subjectivité de l'acteur dans la prise de décision, c'est à dire la complexité de leurs choix qui sont faits d'intérêts contradictoires, de passions multiples, de désirs et de comportements secrets et parfois de jalousies personnelles, voire d'inimitiés paranoïaques (Bourion, 2001). De nombreux travaux mettent en relief l'importance de cette dimension, par exemple, ceux des auteurs (March 1972 ; Mintzberg, 1976 ; Laborit, 1974 ;

Hermann, 1988 ; etc.) qui ont intégré et développé le concept de « rationalité limitée » développé par Simon (1958).

La mise en scène. Dans une acception large, le terme « mise en scène » désigne l'ensemble des moyens d'interprétation scénique : décoration, éclairage, musique et jeu d'acteurs (...). Dans une acception étroite, le terme « mise en scène » désigne l'activité qui consiste dans l'agencement, en un certain temps et en un certain espace de jeu, des différents éléments d'interprétation scénique d'une œuvre dramatique (Veinstein, 1955 ; in Pavis, 2002). Nous développerons plus précisément les similitudes existantes entre le manager et le metteur en scène dans le paragraphe 1.3. ci-après.

Les jeux de rôle et les simulations de situations réelles. Les mises en situation peuvent être directement liées au poste de travail, ou porter sur des contextes non professionnels. Dans le jeu de rôle, chacun peut toujours dire qu'il a joué la situation comme un acteur, mais que lui n'aurait jamais agi ainsi. Le mixage avec une mise en situation réelle permet au stagiaire de jouer spontanément comme il pense qu'il convient d'agir dans le cas présenté. Par exemple, il sera le vendeur le plus performant, ou le manager le plus efficace ou le collaborateur le plus habile pour faire passer son projet. En revanche, son interlocuteur pourra être en situation de jeu de rôle et mimer le type de personnage que souhaite avoir en face de lui le stagiaire qui pratique l'entraînement en situation réelle (Chalvin, 1999).

Voyons dans quelle mesure ces techniques, qui sont à la base de tout travail théâtral, sont appliquées dans le domaine de la formation.

On peut tout d'abord noter que de nombreux ouvrages se sont intéressés à la pratique théâtrale des élèves, et notamment les plus jeunes d'entre eux, à ceux que l'on considère encore en âge **de jouer**⁴. Mais très peu analysent l'impact de cette pratique sur les adultes. Peut-être parce que jouer, faire le clown, faire du théâtre ne saurait être considéré comme une activité sérieuse pour les gens sérieux que sont les adultes, les employeurs ou les salariés d'entreprise (Barthélémy-Ruiz, 1996).

On constate, cependant, que certaines filières de formation utilisent différents types de jeux très proches des formes théâtrales dans le cursus de formation de leurs étudiants. Citons, à titre d'exemple, la formation de futurs enseignants (IUFM), les carrières juridiques (avocats), etc.

De même, certains programmes de formation au management développés dans les grandes écoles et dans quelques universités, utilisent des méthodes de « formation actives » pour former leurs étudiants, qui seront de futurs dirigeants (jeux d'entreprises, travail en groupe, jeux de rôle -couramment utilisés dans les cours de formations commerciales de vente et dans

les techniques ou entretiens de recrutement-, mises en situations sur des études de cas⁵, des projets de création d'entreprises, etc...). Sans toujours nommer explicitement le concept, ces méthodes sont fondées sur « **le jeu** », et s'appuient sur des techniques éprouvées au théâtre.

Retenons à ce stade l'**idée-clé** suivante : les techniques théâtrales sont depuis longtemps utilisées comme un outil de formation, et elles sont aujourd'hui intégrées (implicitement ou explicitement) dans certains établissements, ou programmes de formation de **futurs managers**. Voyons à présent, comment le théâtre est aujourd'hui utilisé au sein des entreprises.

1.2. LE THÉÂTRE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Selon Fustier (1996), le « théâtre d'entreprise » a débuté en France avec René Droin, lorsqu'il a créé la première pièce jouée en juin 1986 au congrès de l'AFCIQ (ancêtre de l'AFQ - Association Française pour la Qualité-).

Depuis, le « théâtre d'entreprise » fait l'objet de nombreuses controverses.

D'une part, l'apparition du « théâtre d'entreprise » a soulevé bien des polémiques dans le milieu artistique. Comme si en jouant ailleurs que dans les salles qui leur sont consacrées, les artistes se compromettaient, perdaient leur créativité, leur identité, leur talent, comme s'ils « vendaient leur âme au diable » en quelque sorte (Leplâtre, 1996).

D'autre part, l'utilisation du vocable « théâtre d'entreprise » ne semble satisfaire personne et elle n'a pas été choisie par les professionnels eux-mêmes. Pour preuve, si l'on effectue une recherche dans le dictionnaire du théâtre (Pavis, 2002), on trouvera le théâtre de boulevard, de rue, de masse, expérimental, etc. ; mais à aucun moment n'apparaît le vocable « théâtre d'entreprise ». Son utilisation s'est répandue au travers de la presse, comme il en va souvent, avant même qu'on y ait réfléchi (Leplâtre, 1996). Ainsi, la terminologie n'est pas encore stabilisée dans ce domaine, et d'autres termes tels que « théâtre institutionnel », « théâtre dit d'entreprise », « théâtre dans l'entreprise », ont également été avancés.

Retenons un mot-clé qui permet de caractériser le théâtre d'entreprise : **la diversité**.

Tout d'abord **la diversité, au niveau des différentes formes** de théâtre d'entreprise. Citons à titre d'exemples :

- l'écriture de pièces destinées à être jouées dans l'entreprise :
 - o sur commande (comme celles de Molière d'ailleurs !) ou standard,
 - o par des acteurs, ou par le personnel de l'entreprise⁶.

- La « clown-analyse » : c'est à dire des personnages comiques (acteurs) qui interviennent dans des réunions très sérieuses pour jouer un rôle de miroir déformant et révélateur de dysfonctionnements.
- Des séminaires (de formation) avec un petit nombre de participants qui vont pratiquer :
 - o les différentes techniques théâtrales évoquées ci-dessus (improvisation, expression corporelle, mise en scène, etc.),
 - o différents types de jeux (jeux de simulation, jeux de rôle, jeux d'empathie, etc.).

Ensuite, **la diversité au niveau des différents intervenants** qui réalisent ces prestations : les organismes qui s'engouffrent dans ce créneau sont très divers : consultants professionnels, comédiens, compagnies de théâtre, organismes de formation, etc.

Enfin, **la diversité des situations** dans lesquelles les entreprises ont recours au théâtre d'entreprise : congrès, micro représentation pour un service de formation, réunions d'atelier, colloques commerciaux, réunions de service, assemblées générales du personnel, anniversaires, congrès de clients, gestion de situations de crise, etc.

Retenons à ce stade **l'idée-clé** suivante : le théâtre est aujourd'hui utilisé **dans et pour** l'entreprise.

1.3. LE THEATRE AU SERVICE DU MANAGER

Les différents éléments évoqués ci-dessus peuvent laisser penser que le théâtre d'entreprise est essentiellement utilisé dans le cadre de la politique de communication interne ou externe de l'entreprise (par exemple l'évènementiel). Mais, peut-on utiliser le théâtre d'entreprise pour aider le manager à améliorer son efficacité, et celle de son équipe ?

Ce niveau d'analyse requiert une interrogation préalable sur les fondements épistémologiques qui permettent de mettre en relation le théâtre et le management stratégique. Voyons une revue des travaux qui utilisent la métaphore du théâtre pour mieux comprendre et améliorer le fonctionnement des organisations.

1.3.1. La métaphore du théâtre dans une problématique de management stratégique.

Selon Tsoukas (1991), **les métaphores** ne font pas que décrire une réalité externe : elles aident à construire une part de cette réalité et indiquent la manière dont cette réalité doit être vue et analysée. De même, Le Roy (1997) signale que dans certaines disciplines (psychologie cognitive), la métaphore n'est plus conçue comme un simple discours figuratif mais comme **l'un des plus importants mode de compréhension du monde**, c'est à dire un processus par lequel est compris et structuré un domaine (Lakoff et Johnson, 1980). En sciences de gestion⁷, la métaphore du théâtre prend une importance croissante dans les travaux de certains chercheurs qui l'utilisent comme « une lentille cognitive » (Kendall et Kendall, 1993, 1994, in Le Roy, 1997) permettant de donner du sens à certaines situations de management. Sans être exhaustifs, signalons quelques exemples de recherches à titre d'illustrations.

Tout d'abord, certains auteurs proposent un modèle analogique entre **le théâtre et les entreprises ou les organisations**. Citons Pine et Gilmore (1999) qui vont jusqu'à affirmer que le théâtre est le modèle du monde du travail, et non pas une simple métaphore. Ou encore, Bojé et al. (2003) qui citent Henri Savall lorsqu'il déclare : « *organization is theatre* ».

Dans le **domaine de la stratégie**, la métaphore du théâtre est utilisée par Corvellec (1995) quand il signale que **la stratégie d'entreprise s'apparente au théâtre** dans la mesure où elle doit être « jouée », c'est-à-dire guider l'action des membres de l'entreprise et produire de la performance. En effet, la qualité de n'importe quelle stratégie est au mieux celle de sa mise en œuvre (Bertheau et Christian, 1997). L'activité stratégique doit être conçue comme une production, une représentation au sens théâtral, à travers laquelle diverses possibilités stratégiques sont préservées pour l'avenir, jusqu'à ce qu'elles puissent faire l'objet d'une mise en scène créative, d'une improvisation collective en fonction d'autres contextes (Weick, 1998). Enfin, pour Schechner (1988) « la stratégie est un drame⁸ » à l'intérieur duquel les acteurs s'expriment, ont des visions, font des business plans, élaborent des objectifs.

Dans les domaines du management stratégique, certains auteurs (Schreyogg, 2001 ; Schreyogg et al. 2000, Meisiek, 2002) analysent le théâtre comme un outil de changement organisationnel au service des entreprises (cf. supra, §1.2). D'autres auteurs utilisent la métaphore du théâtre pour rendre compte de la réalité du rôle des acteurs de l'entreprise. Citons les travaux précurseurs de Goffman (1959), qui montre que les individus construisent de manière créative et active leurs rôles ; et, qui explique qu'un acteur ne suit jamais complètement un scénario mais se retrouve souvent dans la peau d'un auteur qui réécrit son rôle. Plus récemment, Calvo-Riba (2004), élabore une définition du « rôle » en sciences de

gestion, en s'appuyant sur le fait que le monde de l'organisation s'apparente à une scène de théâtre sur laquelle chaque acteur social joue des rôles précis (Pine et Gilmore, 1999).

En bref, retenons qu'en sciences de gestion, la métaphore du théâtre participe à l'élaboration du savoir. Ainsi, par rapport à notre problématique de recherche, nous proposons d'approcher la fonction de manager, son rôle vis à vis de son équipe, les qualités qu'il doit posséder ou les comportements qu'il doit adopter, à partir de la **métaphore du metteur en scène**.

1.3.2. Manager ou metteur en scène ?

Voyons **les similitudes** qui existent entre un metteur en scène (au théâtre) et un manager (dans l'entreprise). En effet, le metteur en scène utilise systématiquement les techniques théâtrales énumérées précédemment (cf. §1.1.) dans le cadre de son travail. Si il existe suffisamment de similitudes entre les deux fonctions, nous pourrions, alors nous interroger sur la **pertinence de l'utilisation** de ces techniques par les managers d'entreprises.

Notre question de départ est la suivante : le metteur en scène est un manager ; mais, le manager n'est-il pas, dans les faits, un metteur en scène ? Les premiers éléments de réponse à cette question sont apportés en analysant plusieurs dimensions : leur fonction, la mise en œuvre de leur fonction et les qualités requises pour l'exercer.

Au niveau de leur fonction.

Le metteur en scène est chargé de « monter une pièce, en assumant la responsabilité esthétique et organisatrice du spectacle, en choisissant les comédiens, en interprétant le texte, en utilisant les possibilités scéniques à sa disposition » (Pavis⁹, 2002).

Tout comme le metteur en scène, le manager est chargé **au quotidien** de diriger une équipe, en assurant la responsabilité des résultats, en participant (en fonction de la structure) au recrutement des membres qui composent son équipe, en « **mettant en actes** » la stratégie d'ensemble de la société, et en utilisant les ressources qu'il a à sa disposition.

Au niveau de la mise en œuvre de leur fonction.

Dans la mise en œuvre de leur fonction, l'un comme l'autre peuvent être contestés par :

- d'autres « collègues » pour le metteur en scène. Par exemple l'acteur qui se sent emprisonné par des directives trop tyranniques, le décorateur, le collectif, etc.
- d'autres « collègues », les « subordonnés » ou les « supérieurs hiérarchiques » pour le manager. Les travaux de Crozier et de Friedberg (1977) sont très significatifs sur ce

point, lorsqu'ils mettent l'accent sur « l'analyse stratégique du pouvoir » (Crozier et Friedberg, 1977, Bernoux, 1995). Une personne dans son travail, parce qu'elle est relativement libre et capable de juger, va déterminer sa conduite en fonction de ses intérêts par rapport à ce que l'entreprise lui offre. Selon le principe de rationalité, non pas parfaite mais limitée, elle va choisir une stratégie personnelle qui lui permettra d'atteindre les objectifs qu'elle a fixés. Si par exemple, elle estime que la tâche est insuffisamment rémunérée, elle travaillera alors assez peu. Cette stratégie, cette « logique d'acteur » dépend donc de l'entreprise et de ce que ses dirigeants peuvent proposer aux travailleurs.

Au niveau des qualités requises.

Nous ne développerons pas dans le cadre de cet article les apports des nombreux auteurs (Bourion, 2001 ; Pastor et al., 2003 ; Dupuis, 2004 ; etc.) qui mettent en lumière les qualités essentielles chez un manager pour mobiliser les hommes. Limitons-nous, pour poursuivre l'analogie (manager / metteur en scène), à signaler les travaux de Michel Godet (1991) qui affirme que le manager stratège doit cumuler **trois qualités essentielles** :

- tout d'abord, il doit faire preuve d'une immense vertu **d'anticipation**. Cette capacité d'anticipation est également primordiale pour le metteur en scène qui doit intégrer et prévoir les réactions probables des spectateurs ;
- ensuite, il doit être capable de traduire l'information en décision puis en **action**, Cette qualité est également essentielle pour le metteur en scène afin de pouvoir interpréter et traduire le texte de l'auteur, en décisions à prendre et à « mettre en actes » ;
- enfin, il convient de s'attacher à la **bonne volonté**, ou tout simplement la bienveillante neutralité des acteurs. Dans l'entreprise, rien n'est possible si les individus et les groupes ne s'approprient pas le sens de l'action voulue par les dirigeants. Pour **cela il faut mobiliser**, en inculquant des valeurs communes d'appartenance, de reconnaissance, ou en affichant clairement les termes du contrat qui existe entre une entreprise et son personnel. De même, le metteur en scène n'est généralement pas sur le plateau au moment de la représentation ; il doit donc mobiliser les comédiens en utilisant des principes de management tels que la motivation, la confiance, la délégation, etc..

D'autres auteurs (Papin, 2002 ; Jones B. et al, 2003 ; Pastor et al., 2003), insistent sur l'importance de certains éléments intangibles, liées à la personnalité des dirigeants. Par exemple, Calori et al. (1989) précisent que pour développer l'action stratégique, les managers sont amenés à s'appuyer sur **deux principes de base** :

- la **connaissance des hommes**. Composante essentielle de la fonction de management, elle permet au dirigeant de s'auto-évaluer (connaissance de soi), de procéder à l'évaluation des savoir-faire technologiques et managériaux, l'évaluation du pouvoir, l'évaluation des comportements, et l'évaluation de la motivation ;
- la priorité de la transformation des hommes par l'information et la participation (Calori et al., 1989, p. 287).

Dans le même ordre d'idées, Lapierre, (2003) précise que **diriger** c'est nécessairement **composer** avec ses qualités et ses défauts **personnels**, ses dons et ses manques, ses forces et ses faiblesses, ses habiletés et ses maladresses de direction, ses compétences et ses incompétences, etc. **Composer avec soi-même est la première compétence requise** pour réussir dans la direction des entreprises. En adoptant cette perspective, Lapierre (2003) soutient qu'au delà des qualités, des habiletés et des compétences, le leadership¹⁰ et la direction relèvent essentiellement du jugement, du sens commun, de l'intelligence pratique du fonctionnement des organisations ; bref, de ce qu'on peut appeler l'intelligence de l'action.

Retenons à ce stade **l'idée clé suivante** : les fonctions de manager et de metteur en scène réclament de nombreuses qualités communes. La revue de la littérature met en lumière une qualité essentielle pour exercer ces fonctions : « la connaissance de soi et des autres ».

Nous présentons, ci-après les résultats de la recherche empirique effectuée sur l'utilisation du théâtre dans les entreprises.

2. LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Voyons tout d'abord l'objet et la méthodologie de recherche avant de présenter les résultats obtenus.

2.1. L'OBJET DE RECHERCHE

L'entreprise MOSYLOS¹¹ est structurée en plusieurs Directions Régionales sur le territoire français. Il existe dans cette grande entreprise plusieurs niveaux hiérarchiques : les agents sont encadrés par des Directeurs de niveau N (D.N.), qui eux mêmes sont encadrés par des Directeurs de niveau N+1 (D. N+1), qui eux mêmes sont encadrés par des Directeurs de niveau N+2 (D. N+2) et ainsi de suite.

Une mesure importante du **plan stratégique** de l'entreprise élaboré au niveau national était de rénover la ligne managériale de l'entreprise, et tout particulièrement de mettre en place un

plan d'actions concrètes qui contribue à reconnaître la légitimité et le statut des Dirigeants de niveau N (D.N.). En effet, les D.N. sont généralement des techniciens issus de la base à qui on demande aujourd'hui :

- de jouer un **rôle de manager** au niveau de l'équipe qu'il ont à encadrer,
- d'être des **relais de la stratégie** de l'entreprise sur le terrain.

Le **constat de départ** qui a justifié la mise en place de cette action était le suivant :

- l'entreprise ne peut pas s'appuyer sur ses D.N. pour évoluer. Par exemple, lors du passage aux 35 heures, l'entreprise a demandé à ses D.N. d'expliquer l'accord à ses agents et de faire des propositions. En retour, les D.N. se sont contentés d'exprimer les revendications syndicales ;
- les D.N. ont un problème de positionnement dans la ligne hiérarchique. Etant à l'interface entre les agents du terrain et l'encadrement, ils se considèrent « être des managers ... sans l'être vraiment » : *« nous on sait pas comment se placer ; car on sort de la base »*.

Compte tenu de ces différents éléments, un programme de formation a été mis en place pour que les D.N. se sentent mieux armés pour manager leurs équipes. Le programme était composé de trois modules : connaissance de soi, connaissance de l'environnement économique et de l'entreprise, connaissance de la dynamique sociale.

L'objectif majeur du premier module était de parvenir à ce que les Dirigeants de niveau N. améliorent leur propre **connaissance de soi** et qu'ils prennent confiance en eux. La décision de la Direction a été de faire appel à un **metteur en scène** qui utiliserait exclusivement le théâtre comme outil de formation pour *« casser les résistances au changement »*¹². Le séminaire a été conçu et co-animé par un metteur en scène professionnel et des formateurs internes de l'entreprise.

Au total, **tous les dirigeants** de niveau N de la région (soit 205 Dirigeants) ont été « formés » sur une période d'environ deux ans, au cours de 17 sessions en résidentiel. Chaque session de deux jours comptait entre 10 et 12 participants.

Le programme de formation était fondé sur l'utilisation des techniques théâtrales suivantes : improvisation, travail corporel, travail sur la voix, travail de mise en scène, travail sur les émotions (cf. §1.1. ci-dessus).

Voyons ci-après, la méthodologie de recherche mise en place pour :

- évaluer les apports du séminaire,
- recueillir le point de vue des participants sur la pertinence de l'utilisation des techniques théâtrales dans l'entreprise.

2.2. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.2.1. Le dispositif de recherche

Nous avons mis en place un dispositif de recherche qui a permis de prendre en compte certaines limites inhérentes aux évaluations des actions de formation. Il ressort de la revue de la littérature existante dans ce domaine cinq questionnements.

Sur quoi porte l'évaluation ? L'évaluation d'une action de formation (Dennery, 2000, 2001) peut porter sur :

- **le processus.** Dans ce cas on cherche à évaluer les **moyens, les outils** et les différentes activités mis en place pour assurer les résultats attendus. L'évaluation porte alors sur les conditions dans lesquelles ont été produits les résultats et non pas les résultats eux mêmes.
- **Les résultats.** Les résultats sont le produit final du processus, et sont liés aux objectifs fixés à la formation.

Comment procéder à l'évaluation ? Il existe différents niveaux d'évaluation de la formation (Dennery, 2000, 2001) :

- la satisfaction du formé (la plus utilisée) sur la base d'entretiens interviews et questionnaires ;
- les acquis à l'issue de la formation ;
- l'utilisation de l'acquis effectuée sur le terrain après la formation ;
- l'évaluation des effets sur la situation de travail, c'est à dire l'amélioration effective de la performance des formés.

Quand faire l'évaluation ? On peut différencier deux types d'évaluations en fonction du moment (Dennery, 2000, 2001). Des évaluations dites :

- « **à chaud** ». C'est l'évaluation de la formation réalisée en fin de stage ou du séminaire. Ce type d'évaluation est le plus répandu aujourd'hui. On mesure généralement la satisfaction du stagiaire à l'égard de la formation ;
- « **à froid** » ou « **a posteriori** ». C'est l'évaluation de la formation réalisée quelques mois après la fin de la formation. Ce type d'évaluation est beaucoup moins répandu

que l'évaluation à chaud car il est plus complexe à mettre en œuvre. Il permet de mesurer généralement les effets de la formation sur la situation de travail.

Qui fait l'évaluation ? Cette question renvoie au positionnement du chercheur. Nous étions complètement extérieurs à l'entreprise, et nous avons négocié un cahier des charges qui précisait les modalités d'intervention pour la collecte de données (sources documentaires, entretiens et questionnaires), le planning, et les résultats qui seraient remis à l'entreprise (un rapport sur l'évaluation et une présentation au comité de Direction).

Ainsi, dans une perspective de recherche, nous avons mis en place un dispositif qui a permis de prendre en compte :

- les **différentes personnes qui sont intervenues** dans le processus, c'est à dire les formés, mais aussi leurs supérieurs hiérarchiques, les commanditaires et les formateurs ;
- la dimension **temporelle**, avec le traitement de données recueillies **immédiatement après** le séminaire, et **a posteriori** ;
- la **nature des informations** collectées, avec des informations **qualitatives et quantitatives** (présentées sous la forme de phrases témoins en italique dans le texte), qui portent sur le **processus** de formation et sur les **résultats**.

Voyons ci-après, les méthodes et les outils que nous avons utilisé pour recueillir les données.

2.2.2. Le recueil des données

Quatre sources d'informations ont alimenté cette recherche : des informations de type documentaire, des entretiens, l'observation directe, et des questionnaires.

* L'analyse documentaire.

L'analyse documentaire s'est appuyée sur la revue de la littérature existante, la presse spécialisée et la documentation interne à l'entreprise. Cette dernière était essentiellement composée des documents suivants : les rapports d'activité de l'entreprise, le plan stratégique à quatre ans, l'organigramme régional, le plan de formation des D.N., la réponse du metteur en scène au cahier des charges de la formation, le programme de la formation suivie par les Directeurs de niveau N et N+1.

Ces différents documents nous ont permis de nous familiariser avec l'entreprise, de mieux comprendre les caractéristiques de la population, la culture de l'entreprise, et de structurer la recherche.

* Des entretiens semi-directifs.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec :

- **les responsables du projet.** L'avancement du projet a été jalonné de réunions d'information et de travail, sur l'avancement du projet.
- **Le metteur en scène.** Des rencontres fréquentes ont permis de comprendre les techniques, la philosophie de l'intervenant, et les obstacles à surmonter. Elles ont ainsi contribué à identifier les complémentarités existantes entre le milieu artistique et le milieu de l'entreprise.
- **Des dirigeants de niveau N.** Nous avons rencontré **sept dirigeants** de niveau N au cours d'entretiens qualifiés « d'exploratoires » qui poursuivaient deux types d'objectifs :
 - o recueillir leur perception sur le module qu'ils avaient suivi,
 - o tester le questionnaire qui serait ensuite envoyé à l'ensemble des D.N..
- **Des dirigeants de niveau N+1** (qui sont les supérieurs hiérarchiques des participants au module). Nous avons rencontré **trois dirigeants** de niveau N+1. Les objectifs de ces entretiens étaient les suivants :
 - o recueillir l'avis de ces dirigeants sur l'efficacité du module,
 - o tester le questionnaire qui serait ensuite envoyé aux supérieurs hiérarchiques des participants.

* Des enquêtes par questionnaires.

Trois enquêtes ont été réalisées :

- Un **premier questionnaire « à chaud »**. Les participants ont rempli un questionnaire de deux pages (12 questions) immédiatement après avoir terminé le séminaire. Les questions (5 ouvertes et 7 fermées) ont permis d'évaluer la perception des participants suite au séminaire. Nous avons ainsi traité **154 questionnaires** qui ont fait l'objet d'un rapport intitulé « évaluation à chaud du module connaissance de soi ».
- Un **deuxième questionnaire** a été envoyé **aux participants** (D.N.) en décembre 2003. Au total 205 questionnaires ont été adressés aux DPX par voie postale après avoir été testés auprès de sept d'entre eux. Une relance a ensuite été effectuée en début janvier 2004 par messagerie électronique avec le questionnaire en pièce jointe. Nous avons ainsi récupéré **104 questionnaires** (80 réponses spontanées et 24 questionnaires après la relance), soit un **taux de retour de 104 / 205 = 50,7%**. Le questionnaire était composé de 129 questions (ouvertes, fermées et à échelles) qui

portaient sur la situation professionnelle du formé au moment où il a effectué le stage, sa situation professionnelle au moment où il s'est prononcé sur l'évaluation à froid, son appréciation personnelle sur la formation suivie a posteriori (en utilisant des questions qui portent sur les processus et les résultats de la formation), et enfin les caractéristiques générales du participant (age, sexe, etc.). Les objectifs de ce questionnaire étaient de voir ce qu'il restait de la formation (acquis, et utilisation des acquis en situation professionnelle) entre six et dix-huit mois après que les D.N. aient participé au séminaire, et d'évaluer la perception des répondants sur l'intérêt du théâtre comme outil de formation.

- Un **troisième questionnaire** a également été envoyé aux **supérieurs hiérarchiques (D.N+1)** des participants en décembre 2003. Au total, 30 questionnaires ont été adressés aux D.N+1 par voie postale au début du mois de décembre 2003, après avoir été testés auprès de trois d'entre eux. Une relance a ensuite été effectuée en début janvier 2004 par messagerie électronique avec le questionnaire en pièce jointe. Nous avons ainsi récupéré **18 questionnaires** (15 réponses spontanées et 3 questionnaires après la relance). **Soit un taux de retour de 18 / 30 = 60%**. Le questionnaire était composé de 107 questions (ouvertes, fermées et à échelle) qui portaient sur les caractéristiques du répondant, les caractéristiques des subordonnés qui ont effectué le stage et leur perception sur les apports et les limites de la formation. Les principaux objectifs de ce questionnaire étaient les suivants :
 - évaluer la **contribution du séminaire** et l'intérêt du théâtre comme outil de formation,
 - confronter les points de vue des D.N+1 avec ceux des participants,
 - effectuer un « état des lieux » des compétences de leurs équipes de D.N.

* **L'observation directe.**

Nous avons participé à un des séminaires également organisé sur deux jours pour les dirigeants de niveau N+1. Selon les concepteurs, les techniques utilisées au cours de ce séminaire, étaient rigoureusement identiques à celles utilisées pour les Dirigeants de niveau N, avec les mêmes formateurs internes et le même metteur en scène. Cette étape nous a permis de voir comment le programme de formation était mis en œuvre sur le terrain.

Les données collectées ont fait l'objet de tests de représentativité statistique de la population étudiée, de tris à plats et tris croisés effectués sur le logiciel de traitement de données Sphinx Professionnel.

Par rapport à notre problématique de recherche, nous présentons dans le cadre de cette communication les résultats qui portent essentiellement sur l'évaluation du processus de formation qui utilise les pratiques théâtrales.

2.3. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE RECHERCHE

Nous commençons par présenter **la perception des répondants** quant à savoir si le théâtre est un outil de formation susceptible d'améliorer la performance des managers. Les apports des différentes techniques théâtrales seront abordés dans un second temps.

2.3.1. L'efficacité du théâtre comme outil de formation au management

Tout d'abord, nous avons posé une question fermée (à échelle) aux dirigeants : « *l'utilisation du théâtre comme outil de formation est ?* » « *pas du tout pertinent* », « *plutôt pas pertinent* », « *pertinent* », « *très pertinent* ».

Les réponses obtenues sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°1.

	Réponses des D.N.		Réponses des D.N+1	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,0%	1	5,6%
Pas du tout pertinent	3	2,9%	0	0,0%
Plutôt pas pertinent	9	8,7%	2	11,1%
Pertinent	57	54,8%	9	50,0%
Très pertinent	34	32,7%	6	33,3%
TOTAL OBS.	104	100%	18	100%

On constate que la **quasi-unanimité des participants (87,5%)** considèrent que le théâtre est outil de formation pertinent. De plus, signalons :

- que cette évaluation a été effectuée **a posteriori**. Les répondants ont ainsi eu le temps de prendre le recul suffisant sur la formation, puisqu'ils ont été interrogés entre 6 mois et 18 mois après avoir participé au séminaire ;
- leur point de vue est **partagé par leurs supérieurs hiérarchiques**, puisque 15 dirigeants de niveau N+1 sur les 18 qui ont répondu, estiment également que le théâtre est un outil de formation pertinent.

Ces derniers se sont également prononcés sur les avantages et les inconvénients de ces méthodes par le biais de questions ouvertes.

Nous avons regroupé les réponses obtenues sur les **principaux avantages** de ces méthodes en quatre thèmes :

Thème 1. La mise en situation, et la mise en valeur, des participants.

- *Mise en situation non conventionnelle.*
- *Mise en situation imprévue.*
- *Travail personnel plus important.*
- *Permet de se mettre en situation. Permet de mieux tester ses limites. Permet une meilleure appropriation des enseignements.*
- *Mise en situation. Renvoi d'une image.*
- *Mise en valeur des participants.*

Thème 2. Une méthode de formation active et participante.

- *Méthode active.*
- *Mise en pratique immédiate du sujet : il y a une énorme différence entre savoir faire et faire. Intégration et respect dans le groupe en formation.*
- *Participation. Intimité mise à nu.*
- *Permet d'être plus actif dans la formation.*
- *Liberté d'action. On ne subit pas la formation, on la vit.*
- *Oblige à être actif lors de la formation.*

Thème 3. Permettre aux participants de se découvrir soi-même.

- *Adaptation à un comportement inopiné. Permet de s'étonner soi-même sur ses possibilités.*
- *Développer la confiance en soi. Montrer ses émotions.*
- *Enrichissement personnel. Partage d'expériences et de pratiques.*
- *Oser s'engager. Participatif.*
- *Mise en valeur de ce que l'on est, pas de ses connaissances. Travail sur le rapport entre êtres humains.*

Thème 4. L'aspect ludique de la formation.

- *Innovantes. Ludiques.*
- *Méthode beaucoup plus ludique. Obligation d'expression individuelle. Sortir de l'environnement professionnel.*
- *Peut amener certains esprits "ouverts" à intégrer un certain nombre de choses par un biais ludique. Sort de l'habituel, de la routine.*
- *Mise en situation ludique. Se faire découvrir.*
- *C'est une manière de se découvrir sur un registre inconnu pour la plupart d'entre-nous, au cours de laquelle nous découvrons notre gestuelle. La technique fait qu'au bout d'un certain temps, on oublie le jeu et on s'y prend de manière naturelle permettant de mieux se découvrir.*

Nous avons regroupé les réponses obtenues sur les **principaux inconvénients** de ces méthodes en trois thèmes :

Thème 1. L'aspect « non universel » de la méthode qui ne convient que pour «certaines personnes »

- *Blocage possible de certaines personnes.*
- *Esprits fermés : n'ont pas intégré le lien avec les pratiques professionnelles. Ne marche que sur des personnes ayant une démarche volontariste d'intégrer leur rôle de manager.*
- *Réticence chez les "mal à l'aise".*
- *Peut gêner des personnes plutôt réservées.*
- *Appréhension pour les timides.*

Thème 2. L'aspect « déroutant » de la méthode jugée trop « théâtrale ».

- *Oblige à se sortir les tripes. Déroutant pour les individus timides.*
- *Déroutant. Décourageant parfois.*
- *Le caractère ludique, artificiel, distrait et disperse (pour un D.N.). La nouveauté de ce contexte peut déstabiliser et conduire au repliement (pour le deuxième D.N.).*
- *Pas de fil conducteur. On joue la comédie, donc quelquefois pas vrai.*

Thème 3. Une méthode trop éloignée du quotidien des managers.

- *Trop éloignées du quotidien. Trop théâtrales.*
- *Distance par rapport au quotidien. Difficulté de mise en pratique.*
- *Écart avec la réalité.*
- *Un certain décalage entre la méthode et notre métier. Cette méthode peut choquer certains candidats.*

Les résultats obtenus sur cette étude de cas tendent à montrer l'intérêt lié à l'utilisation de « méthodes pédagogiques actives », et plus spécifiquement du théâtre pour former des managers.

Voyons à présent, si les dirigeants mettent en relation la mobilisation des techniques théâtrales dans l'entreprise, et l'efficacité des managers ou du personnel. Pour cela, nous avons posé la question suivante aux répondants : « *peut-on dire que la mobilisation de techniques théâtrales permet d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise ?* » « pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « d'accord », « tout à fait d'accord »».

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau n°2 ci-après.

Tableau n°2.

	Réponses des D.N.		Réponses des D.N+1	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,0%	1	5,6%
Pas d'accord du tout	5	4,8%	0	0,0%
Plutôt pas d'accord	16	15,4%	3	16,7%
Plutôt d'accord	62	59,6%	9	50,0%
Tout à fait d'accord	20	19,2%	5	27,8%
TOTAL OBS.	104	100%	18	100%

On constate qu'avec une prise de recul de six à dix-huit mois, **plus de trois quarts (79%)** des Directeurs de niveau N considèrent que la mobilisation des techniques théâtrales permet d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise.

De plus, ce point de vue est **partagé par leurs supérieurs hiérarchiques**, puisque 14 dirigeants de niveau N+1 sur les 18 qui ont répondu à l'enquête, estiment également que la mobilisation de ces techniques a un impact sur l'efficacité.

Ces premiers résultats sont complétés en précisant le point de vue des dirigeants sur chacune des techniques mises en œuvre.

2.3.2. Perception de la pertinence des techniques théâtrales

Les répondants se sont exprimés sur la pertinence de six « techniques théâtrales » :

- Les improvisations
- le travail corporel,
- le travail sur les émotions,
- le travail de mise en scène,
- le travail sur la voix,
- les mises en situation (ou jeux de rôles) en différenciant :
 - o celles qui ne sont pas liées au contexte professionnel,
 - o celles qui s'appuient sur le travail quotidien sur le terrain.

Pour chacune de ces variables, nous avons posé la question fermée (à échelle) suivante :
« *quelle est votre perception sur l'utilisation des techniques théâtrales suivantes dans le*

séminaire ? « pas du tout pertinent », « plutôt pas pertinent », « pertinent », « très pertinent » ».

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau n°3 ci-dessous.

Tableau n°3

	Non réponse	Pas du tout pertinent	Plutôt pas pertinent	Pertinent	Très pertinent	TOTAL
Improvisations	3,8% (4)	2,9% (3)	6,7% (7)	55,8% (58)	30,8% (32)	100% (104)
Corporel	5,8% (6)	10,6% (11)	26,0% (27)	38,5% (40)	19,2% (20)	100% (104)
Emotions	5,8% (6)	5,8% (6)	16,3% (17)	40,4% (42)	31,7% (33)	100% (104)
Mise en scène	4,8% (5)	2,9% (3)	7,7% (8)	55,8% (58)	28,8% (30)	100% (104)
Voix	3,8% (4)	1,9% (2)	12,5% (13)	51,9% (54)	29,8% (31)	100% (104)
Situations non professionnelles	3,8% (4)	4,8% (5)	9,6% (10)	51,0% (53)	30,8% (32)	100% (104)
Situations qui « collent au terrain »	3,8% (4)	2,9% (3)	7,7% (8)	51,9% (54)	33,7% (35)	100% (104)

On constate que la quasi-totalité des participants s'accordent à reconnaître la pertinence des **improvisations (86%), du travail sur la voix (82%),** et de la **mise en scène (84%),** utilisés dans des **misés en situations** liées au **contexte professionnel (86%)** ou **hors professionnel (82%)** des dirigeants.

De plus, la plupart d'entre eux considèrent que le travail **effectué sur les émotions (72%)** est tout à fait pertinent pour les managers. En revanche, les avis sont plus partagés par rapport au **travail corporel (58%).**

Le **questionnaire à chaud** et les **entretiens exploratoires,** permettent de commenter et d'illustrer les résultats quantitatifs.

Il semble que le travail sur des **situations professionnelles** qui « collent au terrain », permet aux participants de mettre immédiatement en relation les enseignements de la formation avec leur travail quotidien.

Par exemple, certains répondants signalent : « *pour l'instant je ne modifie rien. Mais je suis persuadé que certaines bases au niveau comportement, **gestion des situations délicates,** acquises lors de ce stage, me serviront dans l'avenir (consciemment ou inconsciemment)* », et d'autres réclament ou proposent au niveau des suggestions pour de futures sessions :

- *Plus de situation terrain.*

- *Mises en situation face aux **problèmes quotidiens**.*

Le travail sur des **situations non liées au cadre professionnel**, peut permettre aux participants de prendre du recul par rapport à leur poste de travail, et de mieux se connaître à partir de l'analyse de leurs comportements dans des situations quotidiennes. Signalons que ce type de travail, exige une étape de « digestion » de la formation, et « d'auto-analyse » pour en retirer un intérêt propre sur le plan personnel et professionnel.

Les répondants signalent :

- *Cette formation m'a permis de mieux me connaître. Les jeux de rôles et **autres mises en situation** ont été un encouragement à l'affirmation de soi et à la prise de confiance. Dans le respect de l'autre. Cette formation a été pour moi une sorte de miroir et l'image reflétée m'a apparue plutôt positive.*
- *Meilleure connaissance de soi. On se surprend face à certaines **mises en situation**. Pour se comprendre, il n'existe pas que la parole. Enrichissement sur la réaction d'autrui.*
- *Des mises en situation **originales** (hors cadre du travail). Valoriser les points forts de chacun.*
- *L'originalité des mises en situation.*

Les **improvisations** peuvent être de plusieurs types : sur un thème libre ou imposé, avec un temps de préparation ou sans préparation préalable, avec du matériel à disposition ou sans matériel, en temps limité ou non, etc. L'utilisation des improvisations dans le contexte de l'entreprise peut en effet présenter plusieurs types d'avantages. Citons à titre d'exemples :

- un travail sur la gestion du temps (gestion du temps de parole de chaque intervenant, gestion du rythme de l'improvisation) personnelle du dirigeant,
- un travail d'exploration des différentes situations de management,
- un travail sur l'écoute et la prise de parole,
- la prise en compte de la personnalité de chacun des « acteurs » au cours l'improvisation,
- apprendre à faire passer un message (au cours du séminaire, il était demandé à un « acteur » de faire passer un message au cours de l'improvisation, sans que les autres personnes ne le sachent).

Par rapport au **travail de mise en scène**, les résultats obtenus semblent confirmer la pertinence de l'analogie développée précédemment (cf.§1.3.) entre le travail de manager et celui d'un metteur en scène. A partir de ce type d'exercice, les dirigeants peuvent tester (évaluer leurs points forts ou faibles...) leur « style de management » et mettre en pratique

certaines principes clés tels que le travail en équipe, la délégation, la motivation, la reformulation, etc. Ainsi, certains répondants signalent :

- *Elle m'a permis de me découvrir comme metteur en scène.*
- *J'ai beaucoup apprécié les scènes et ateliers gestuels. On n'est pas habitué à cela ; cela me semble excellent car on se dépasse...*

Le travail **sur la voix** permet un développement des compétences des managers sur tous les aspects liés à la communication, par exemple lors de présentations orales, animation de réunions, etc.

Les répondants signalent :

- *Surveiller le **ton de ma voix** et l'adapter aux contextes.*
- *Je vais essayer d'aller plus souvent dans mes équipes pour leur **expliquer de vive voix** la finalité du travail que je leur demande.*

Le travail sur les **émotions** et le travail **corporel** renvoient aux aspects liés au développement personnel du manager, c'est à dire à **la connaissance de soi et des autres**¹³. Sur le plan qualitatif les répondants signalent que la formation est à l'origine de changements liés à :

- la maîtrise et à la gestion des **émotions** :

- *Je pense que je serai plus attentive à **mon comportement** et à mes réactions.*
- *Je crois que l'on doit mieux pouvoir cerner la personnalité, les problèmes de ses agents si l'on sait mieux ressentir **ses émotions** et chercher sa **véritable personnalité** sans le masque social.*
- *Comprendre l'autre par et avec son regard tout en **faisant passer mes propres émotions**.*
- *Améliorer et entretenir de bonnes relations avec mes collaborateurs basées sur l'expression sincère des **émotions**. Chercher à remplir ma mission de D.N. en conjuguant efficacité et plaisir. **Lorsque je suis en confiance** je m'engage plus, je réussis mieux et je m'amuse plus.*
- *Faire ressortir un peu plus **mes émotions**, même devant des subordonnés.*
- *Exprimer mieux **mes émotions**. Rester **soi-même (ne pas jouer un rôle)**.*
- *Améliorer **mon comportement** vis à vis des autres.*
- *Meilleure **confiance** en soi. Mieux pouvoir juger les autres. Aller plus facilement vers l'autre.*
- *Utiliser l'assertivité ; toujours dire la vérité ; ne pas cacher **ses émotions** ; c'est à dire **être vrai**.*

- La connaissance des réflexes corporels et comportementaux :

- *Le **comportement gestuel**. Encore plus confiance en soi.*
- ***Mon comportement** et mon placement.*
- *Je débute ma carrière professionnelle, il est certain que je me servirai **du regard** pour travailler.*
- *La **relation** voix et expression corps / visage.*
- *Je pense améliorer le **contrôle de soi**. En me faisant respecter (par le **regard**), et en respectant les autres (façon de dialoguer).*
- *Le regard, la respiration, **le qu'en dira-t-on**.*

- *La façon d'être ou de se comporter face aux différentes situations auxquelles nous sommes confrontés quotidiennement.*
- *Mon comportement en règle générale, et ma façon d'appréhender les personnes.*
- *Mon regard sur les autres (détection des problèmes par rapport aux gestes, aux situations).*

En bref, retenons que, l'interprétation des résultats obtenus permet de montrer les apports de l'utilisation des techniques théâtrales dans l'entreprise sur deux plans :

- les premiers sont directement liés au **poste de travail du dirigeant** (par le biais des improvisations, la mise en scène, le travail sur la voix, les mises en situations qui collent au terrain),
- les seconds portent sur des **résultats de progrès individuels** (par le biais des techniques théâtrales qui portent sur des mises en situation non liées au contexte professionnel, la mise en scène, le travail sur émotions, et le travail corporel).

CONCLUSION / DISCUSSION

Plusieurs éléments ont permis de montrer que l'introduction et l'utilisation des techniques théâtrales dans les entreprises peuvent présenter de nombreux avantages, dont l'un d'eux est celui d'accroître l'efficacité des managers.

Pour cela, nous nous sommes focalisés sur la **dimension instrumentale** du théâtre. Une brève analyse historique a permis de mettre en relief la dimension pédagogique du théâtre, et de voir qu'il est parfois utilisé dans certains établissements et/ou programmes de formation de futurs managers. Progressivement le théâtre s'est introduit dans les entreprises sous des formes diverses, et un nouveau vocable est apparu : le « théâtre d'entreprise ». Dans ce contexte, le théâtre peut-être utilisé dans la formation continue de managers avec deux finalités :

- la première étant celle d'accroître la **performance technique** des managers par rapport à certains points spécifiques de leur fonction,
- la seconde étant celle de développer une qualité sur laquelle la plupart des auteurs en management stratégique s'accordent : la connaissance des hommes, c'est à dire la connaissance de « soi » et de « l'autre » ou, le développement personnel du manager.

Les premiers résultats d'une recherche empirique effectuée dans une grande entreprise, qui a mis en oeuvre un module de formation exclusivement axé sur l'utilisation de techniques

théâtrales, permettent de montrer les complémentarités qui peuvent exister entre le théâtre et le management stratégique.

D'une part, ce travail permet d'évaluer la perception des managers et de leurs supérieurs hiérarchiques, quant à la pertinence de l'utilisation de ces techniques dans l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que **la quasi-totalité des dirigeants** estiment que :

- l'utilisation du théâtre comme **outil de formation** en entreprise est pertinent,
- la mobilisation des techniques théâtrales permet **d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel** de l'entreprise.

D'autre part, les enquêtes réalisées permettent d'affiner ces résultats, en présentant les **avantages et les inconvénients** liés à l'utilisation de plusieurs techniques couramment utilisées dans l'univers théâtral (improvisation, mise en scène, mises en situations, travail sur la voix, sur les émotions, etc.) **dans et pour** les entreprises.

Enfin, d'un point de vue **épistémologique et méthodologique** ce travail apporte une contribution aux travaux existants, qui portent sur l'utilisation de la métaphore et de l'analogie comme méthode/outil de recherche en sciences de gestion, et sur les conditions et les conséquences liées au transfert de techniques appartenant à un univers « source » (dans ce cas le théâtre) vers un univers « cible » (l'entreprise). Nous retrouvons, ici, toutes proportions gardées, la problématique liée à l'utilisation des sciences humaines (psychologie, sociologie, etc.) en sciences de gestion (science au carrefour de plusieurs disciplines).

Dans une perspective transdisciplinaire, nous souhaitons conclure en proposant trois pistes de réflexion :

- **par rapport au milieu artistique.** On dit que le théâtre est en crise. Son entrée dans l'entreprise, ne pourrait-elle pas contribuer à la démocratisation de cet art ?
- **par rapport au milieu de la formation** au management dont l'objectif majeur est de former de futurs managers efficaces et efficaces. Les résultats obtenus montrent que la quasi-totalité des **dirigeants en activité** estiment que le théâtre est un outil de formation pertinent et que la mobilisation des techniques théâtrales contribuent à améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise. Une réflexion sur l'introduction et l'utilisation (systématiques) de ces techniques dans les cursus de **formation au management** ne serait-elle pas souhaitable ?
- **par rapport à l'entreprise.** La plupart des techniques analysées sont fondées sur le « jeu ». Comment faire accepter dans les entreprises le principe même de jeu, dans notre civilisation où l'on joue rarement entre adultes avec simplicité, sans très

rapidement être catalogué comme « un grand enfant » voire quelqu'un « peu responsable » (Leplâtre, 1996) ?

¹ Ce travail est dédié à la mémoire de Roland Calori. De plus, nous tenons à remercier le metteur en scène pour la richesse des nombreux échanges que nous avons entretenus, les différents membres de l'entreprise, le Directeur Régional, le Responsable des Ressources Humaines et les formateurs internes qui ont contribué à la réalisation de cette recherche. Un grand merci aux deux évaluateurs anonymes pour la pertinence et la richesse des commentaires effectués.

² Projet de recherche intitulé « THEMASTRAT » qui étudie le lien entre le THEâtre et le MAnagement STRATégique.

³ Nous utiliserons dans la suite de la communication les termes « techniques théâtrales » et « pratiques théâtrales » compte tenu de leur utilisation systématique dans l'univers du théâtre.

⁴ Pavis, (2002), signale que la langue française ne possède pas de tournures parallèles pour jeu et théâtre (ou pièce) comme l'anglais (to play, a play), l'allemand (spielen, Schauspiel), ou l'espagnol (jugar, actuar).

⁵ Utilisée à la Business School de Harvard dès 1935, cette méthode permet, à partir de cas simulés, écrits ou filmés, de provoquer des discussions de groupe et de dégager des solutions. L'objectif est de développer la **capacité à l'étude de situation** et à la prise de décision, de favoriser la motivation et d'utiliser en situation simulée des connaissances théoriques (Chalvin, 1999).

⁶ Dans les années 1992-93 apparaît un nouveau courant qui considère que l'impact du théâtre dans l'entreprise est encore plus grand si ceux qui montent sur scène sont les hommes et les femmes qui y travaillent. Certes, les représentations y perdent en « professionnalité » mais elles y gagnent beaucoup en efficacité. Les avis sont toujours partagés sur le choix du statut des acteurs :

- pour certains, les comédiens professionnels auraient l'avantage d'être en situation de pouvoir dire les choses,
- pour d'autres, mettre en scène les salariés eux-mêmes serait l'occasion de leur donner la parole, d'exprimer sans crainte les non-dit et à l'employeur de les entendre.

⁷ Nous renvoyons le lecteur aux travaux de Le Roy (1997), qui présente une excellente revue de la littérature sur l'utilisation de la pensée métaphorique et analogique en sciences de gestion.

⁸ Drame: « un texte écrit, un scénario, des indications de scènes, un plan », Schechner (1988).

⁹ Pavis (2002) évoque également la notion de « manipulateur central » pour définir le metteur en scène.

¹⁰ Des auteurs tels que Deal et Kennedy (1982) et Zaleznik (1977) ont montré la différence de profil entre le « manager » et le « leader ». D'après eux, le leader est un visionnaire qui met l'accent sur le long terme et le qualitatif, il aime jouer et créer, il expérimente et fait confiance, il entraîne les autres en communiquant cette vision à long terme (Calori et al., 1989).

¹¹ Nom d'emprunt.

¹² Phrase témoin du Directeur Régional pour préciser les objectifs du programme.

¹³ Nous avons souligné dans la première partie l'importance de cette qualité pour un manager (cf. §1.3).

BIBLIOGRAPHIE

- Barthélémy-Ruiz C., 1996, Le jeu théâtral comme jeu de formation, in Leplâtre F, 1996 *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Centre Info.
- Bellenger L., Pigallet Ph., 1997, *77 études de cas et exercices, formation et développement personnel*, collection formation permanente, éd. ESF.
- Bernoux P., 1995, *La sociologie des entreprises*, Editions du Seuil, Paris.
- Bertheau et Christian, 1997, « La question de la communication dans les projets », *Les cahiers du Management*, publiés par l'Institut du Management d'EDF-GDF, n°7, pp. 112-127.
- Boje D., Rosile G.A., 2003, Theatrics of Seam, *Journal of Organisational, Change Management*, vol. 16, pp. 21-32.
- Bosa B., 1999, Théâtre d'entreprise, La voix de son maître, *Alternatives Economiques*, n° 167.
- Bourion C., 2001, *La logique émotionnelle*, Collection théorie et pratique du management, éd. ESKA.

- Calvo-Riba J., 2004, "La dynamique du dirigeant au quotidien. Une analyse en terme de rôles", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 2004.
- Chalvin, 1999, *Méthodes et outils pédagogiques*, ESF éditeur.
- Calori R., Atamer T., 1989, *L'action stratégique*, éd. d'Organisation.
- Corvellec, 1995, *Stories of Achievement, Narrative features of organizational performance*, Lund University Press, Malmö.
- Crozier M., Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Seuil.
- Deal T.E., Kennedy A.A., 1982, *Corporate Cultures : the rites and rituals of corporate life*, Reading MA, Addison Wesley.
- Dennery M., 2001, *Évaluer la formation*, ESF éditions
- Dennery M., 2000, *Piloter un projet de formation*, ESF éditions
- Dupuy F., 2004, *Sociologie du changement*, Dunod.
- Durand R., 2003, *Guide du management stratégique*, Dunod.
- Fustier M., 1996, Les débuts en France du théâtre « dit » d'entreprise, in Leplâtre F., 1996, La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre, Centre Info.
- Godet M., 1991, *De l'anticipation à l'action*, Dunod.
- Goffman, 1959, *The presentation of self in everyday life*, Doubleday Anchor Book, New York
- Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., 1996 *Management, stratégie et organisation*, éd. Vuibert.
- Herrmann., 1988, *Les dominances cérébrales et la créativité*, Retz.
- Hubert M.C., 1999, *Les grandes théories du théâtre* ; Armand Colin.
- Jones B. et Harris M., 2003, *Developing au Transformative Systems Culture in Higher Education Through Linking Micro Sociological Processes to Desired Macro Changes*, communication présentée au colloque Egos, du 3 au 5 juillet, Copenhague, Danemark.
- Kendall & Kendall, 1993, Metaphors and methodologies : living beyond the systems machine, *Management Information System*, vol. 17, n°2, p. 149-171.
- Kendall & Kendall, 1994, « Metaphors and their meaning for information systems development », *European Journal of Information System*, vol. 3, n°1, pp. 37-47.
- Koenig G., 2002, « Karl E. Weick, une entreprise évolutionnaire et interactionniste », in *Les grands auteurs en management*, collection dirigée par Sandra Charreire et Isabelle Huault. :
- Laborit H., 1974, « La nouvelle grille », Robert Laffont.
- Lakoff et Johnson, 1980, *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago Press.
- Lapierre L., 2003, Le leadership et la direction de l'entreprise, *Conférence donnée le 21 mai 2003* par Laurent Lapierre, professeur à HEC Montréal.
- Leplâtre F., 1996, *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Centre INFFO, juin.
- Le Roy, 1997, La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle, actes de la conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Montréal.
- March J.G., Simon H.-A., 1958, *Organizations*, Wiley. Trad. March J.G., Simon H.-A., 1969, *Les organisations*, Dunod.
- Meisiek Stefan, 2002 *Addressing Everyday Work Life: Beliefs and Practices of Organization Theatre Companies*, Conference Euram, Stockholm, Suède.
- Mintzberg H., 1976, « Planifier à gauche et gérer à droite », *Harvard l'Expansion*, n°3.
- Papin R., 2002, *l'Art de diriger*, éd. Dunod.
- Pastor P., Bréard, R., 2003, *Les treize clés du manager*, éd. Liaisons.
- Pavis Patrice, 2002, *Dictionnaire du théâtre*, éd. Armand Colin.
- Pine B.J. et Gilmore J.H., 1999, *The Experience Economy : Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.
- Quesne-Quiloata C., 1996, « Communiquer de tout son corps », in Leplâtre F., juin 1996, La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre, Centre INFFO
- Schechner, 1988, *Performance theory*, Routledge.
- Schreyogg G., 2001, Organization theatre and organization change, *Academy of Management Conference*, Washington DC, August.
- Schreyogg G. et Noss, C., 2000, "Reframing change in organizations : the equilibrium logic and beyond", *Academy of Management : Best Paper Proceedings*, Toronto, August.

- Tsoukas, 1991, The missing Link : A Transformational View of Metaphors in Organizational Science, *Academy Of Management Review*, vol. 16, n°3, p. 566-585.
- Ubersfeld A., 1996, *Les termes clés de l'analyse du théâtre*, éd. Seuil.
- Veinstein A., 1955, *La mise en scène théâtrale et sa condition esthétique*, Flammarion, Paris.
- Weick, K. 1998. "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science*, 9, (5), 543-555.
- Zaleznik A., 1977, Managers and Leaders : are they different ?, *Harvard Business Review*, Mai-juin.