

Le théâtre : un outil de gestion au service des managers

Melchior SALGADO

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Université Claude Bernard Lyon I
IUTA / IUP 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.

Le sujet de la communication porte sur le « théâtre d'entreprise » qui est en plein essor en Europe, et nous permet de nous interroger sur la fonction de management de la pratique théâtrale. Les résultats présentés dans cette communication sont tirés d'un projet de recherche intitulé « ThéMaStrat » qui vise à identifier les complémentarités existantes entre le Théâtre et le Management Stratégique.

La recherche empirique a été effectuée auprès de 200 managers qui travaillent dans une grande entreprise. Elle montre tout d'abord que la quasi-totalité des managers (78,8%) et de leurs supérieurs hiérarchiques, estiment que la mobilisation des techniques théâtrales permet d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise. De plus, elle permet d'identifier deux types de contributions du théâtre en entreprise : sur le plan technique (dans des situations de management), et sur plan du développement personnel du manager.

Problématique.

La problématique développée dans le cadre de cette communication consiste à voir comment les pratiques théâtrales peuvent être utilisées par les managers dans le cadre de l'exercice de leur fonction ? En d'autres termes, la question centrale de la recherche est la suivante : « la mobilisation des techniques théâtrales peut-elle contribuer à améliorer le management dans les entreprises ? ».

Méthodologie.

La recherche empirique s'appuie sur l'évaluation d'une action de formation continue en entreprise basée sur l'utilisation exclusive de techniques théâtrales. Plus de 200 managers ont participé à cette action.

Les informations ont été recueillies auprès des formés, de leurs supérieurs hiérarchiques, des formateurs et du metteur en scène, par le biais de trois techniques : des entretiens semi-directifs, trois enquêtes effectuées par questionnaires, et l'observation directe. Ces données à deux moments différents : immédiatement après la formation et a posteriori ; elles ont toutes fait l'objet de traitements quantitatifs et qualitatifs.

Mots clés :

Management stratégique, théâtre d'entreprise, formation, stratégie, leadership.

Le théâtre : un outil de gestion au service des managers

Résumé

Le « théâtre d'entreprise » est en plein essor en Europe, et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à recourir à ce type d'intervention. Ainsi, des pratiques couramment utilisées dans le milieu du théâtre s'immiscent dans le monde de l'entreprise. Ce phénomène nous conduit à nous interroger sur le fait de savoir si les pratiques théâtrales **peuvent être utilisées** par les managers dans le cadre de l'exercice de leur fonction ? En d'autres termes, la question centrale de la recherche est la suivante : « la mobilisation des techniques théâtrales peut-elle **contribuer à améliorer** le management dans les entreprises ? ».

La première partie de la communication montre comment **le théâtre** s'est progressivement introduit **dans le milieu de l'entreprise** en utilisant le levier de la formation. Puis, la seconde partie commence par une revue de la littérature académique qui utilise la métaphore du théâtre pour analyser le fonctionnement des entreprises ; celle-ci permet d'introduire la métaphore du « **manager/metteur en scène** ». Enfin, les deux dernières parties sont respectivement consacrées à la présentation du dispositif méthodologique mis en place 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 exclusive de techniques théâtrales**, telles que les improvisations, la mise en scène, le travail corporel, etc.

La recherche empirique montre que la **quasi-totalité** des managers (78,8%) et de leurs supérieurs hiérarchiques (14 sur 18), estiment que la mobilisation des techniques théâtrales permet d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise. Ce premier résultat est complété par **l'identification des acquis** de la formation (connaissance de soi, confiance en soi, etc.), et une présentation des **situations concrètes** (conduite d'entretiens, relations avec les agents, etc.) dans lesquelles les managers appliquent les enseignements du séminaire. Ces résultats permettent d'identifier deux types de contributions du théâtre en entreprise : sur le plan technique (dans des situations de management), et sur plan du développement personnel du manager.

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.

Ainsi, des pratiques couramment utilisées dans le milieu du théâtre « s'immiscent » dans le monde de l'entreprise. Ce phénomène nous conduit à nous interroger sur le fait de savoir si les pratiques théâtrales **peuvent être utilisées** par les managers dans le cadre de l'exercice de leur fonction ? En d'autres termes, la question centrale de la recherche est la suivante : « la mobilisation des techniques théâtrales peut-elle contribuer à améliorer le management dans les entreprises ? ».

Nous nous appuyons 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 des séminaires de formation qui utilisent **exclusivement** les techniques théâtrales, pour plus de 200 de ses dirigeants. Les résultats présentés dans cette communication, sont issus d'un projet de recherche¹ qui porte sur l'évaluation de cette action.

La première partie de la communication montre comment le théâtre s'est progressivement introduit dans le milieu de l'entreprise, en utilisant le levier de la formation. La seconde partie commence par une revue de la littérature académique qui utilise la métaphore du théâtre pour analyser le fonctionnement des entreprises ; celle-ci nous permet d'introduire la métaphore du « manager/metteur en scène ». Enfin, les deux dernières parties sont respectivement consacrées à la présentation du dispositif méthodologique mis en place, et des principaux résultats de la recherche empirique (acquis de la formation et applicabilité sur le terrain).

1. DU THÉÂTRE ... A ... L'ENTREPRISE

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.

1.1. LE THEATRE 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.), ou la recherche d'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, il est utilisé comme « déclic », comme nouvelle porte d'entrée, etc.).

Par rapport à notre problématique de recherche, nous constatons que le théâtre s'appuie sur l'utilisation de plusieurs techniques² (cf. annexe A) : l'improvisation, les jeux de rôle, la mise en scène, le travail corporel, le travail sur la voix, le travail sur les émotions, etc.

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**³. 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 cas⁴, 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 THEATRE 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 (standard ou sur commande -comme celles de Molière d'ailleurs !-) destinées à être jouées dans l'entreprise par des acteurs ou par le personnel de l'entreprise⁵.
- 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 : les différentes techniques théâtrales évoquées ci-dessus (improvisation, expression corporelle, mise en scène, etc.), et/ou différents types de jeux de simulation, 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.

En bref, le théâtre est aujourd'hui utilisé « **dans** » et « **pour** » l'entreprise. Les différents éléments évoqués ci-dessus, tendent à montrer que le théâtre peut être utilisé dans les entreprises à des fins prescriptives (par exemple, dans le cadre de la politique de communication interne ou externe). Voyons dans la partie suivante, comment le théâtre peut être **mis au service des sciences de gestion**, pour décrire ou expliquer le fonctionnement des entreprises et des organisations.

2. THEATRE ET MANAGEMENT STRATEGIQUE

Nous nous interrogeons sur les fondements épistémologiques, qui permettent de mettre en relation le théâtre et le management stratégique, à partir d'une revue des travaux qui utilisent la métaphore du théâtre.

2.1. LA METAPHORE DU THEATRE EN SCIENCES DE GESTION

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 gestion⁶, 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 drame⁷ » à l'intérieur duquel les acteurs s'expriment, ont des visions, font des business plans, élaborent des objectifs.

Dans le domaine 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. Dans le cadre de cette 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 « manager-metteur en scène »**.

2.2. LA METAPHORE DU « MANAGER-METTEUR EN SCENE »

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. annexe A) dans le cadre de son travail. S'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 » (Pavis⁸, 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.

De même dans le cadre de leurs fonctions les managers et les metteurs en scène sont conduits à prendre en compte : les clients (ou le public), les salariés (ou les comédiens), et les produits de l'entreprise (ou la pièce de théâtre).

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 de ce que ses dirigeants (ou metteur en scène) peuvent proposer aux travailleurs (ou comédiens).

Au niveau des qualités requises.

Michel Godet (1991) 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 reste en retrait, il supervise les opérations afin d'apporter son soutien, ses conseils et des suggestions concrètes pour optimiser le jeu des acteurs (Granadel, 2003). 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, liés 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 la **connaissance des hommes**. Cette composante est essentielle dans la fonction de management car elle permet au dirigeant de s'auto-évaluer (connaissance de soi), et 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.

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 leadership⁹ 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.

Citons, pour finir, les travaux effectués sur **l'intelligence émotionnelle** (Kets de Vries, 2003 ; Goleman, 2005), qui cherchent à comprendre le rôle des émotions dans la performance des individus, et qui mettent en relief l'importance des compétences personnelles et sociales des managers. Dans leur modèle, Goleman et al. (2005) identifient **quatre domaines** (ou sphères) majeurs d'intelligence émotionnelle : la conscience de soi, la gestion de soi, l'intelligence interpersonnelle (ou conscience des autres) et la gestion des relations. A chacun de ces domaines sont associées **des compétences** telles que la juste évaluation de soi, la confiance en soi, l'adaptabilité, l'empathie, la gestion des conflits, etc. Les travaux de Goleman (2005) montrent que, les managers performants font en règle générale preuve d'aptitudes particulières, dans au moins une compétence de chacune des quatre sphères fondamentales de l'intelligence émotionnelle.

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 la recherche empirique effectuée sur l'utilisation du théâtre dans les entreprises.

3. LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Voyons tout d'abord l'objet et la méthodologie de recherche.

3.1. L'OBJET DE RECHERCHE

L'entreprise MOSYLOS¹⁰ 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'ils ont à encadrer, et d'être des **relais de la stratégie** de l'entreprise sur le terrain.

La Direction Régionale effectue deux constats qui justifient la mise en place de l'action que nous avons étudiée. Tout d'abord, 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. Ensuite, les D.N. ont un **problème de positionnement** dans la ligne hiérarchique. Étant 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* »¹¹. 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. annexe A).

3.2. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.2.1. Le dispositif de recherche

A l'instar de Dennerly (2000, 2001) nous avons intégré quatre questions clés liées à l'évaluation des actions de formation, lors de la mise en place du dispositif de recherche.

Sur quoi porte l'évaluation ? L'évaluation peut porter sur le **processus** de formation (conditions dans lesquelles ont été produits les résultats -moyens, outils-), et/ou sur les **résultats** (liés aux objectifs de la formation).

Comment procéder à l'évaluation ? Il existe quatre niveaux d'évaluation de la formation : la satisfaction du formé, les acquis à l'issue de la formation, l'utilisation des acquis sur le terrain après la formation, et l'évaluation des effets sur la situation de travail, c'est à dire l'amélioration de la performance des formés.

Quand faire l'évaluation ? On peut différencier deux types d'évaluations en fonction du moment. Des évaluations dites « **à chaud** » (évaluation de la formation réalisée en fin de stage ou du séminaire), et des évaluations dites « **à froid** » ou « **a posteriori** » (évaluation de la formation réalisée quelques mois après la fin de la formation).

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).

Dans une perspective de recherche, nous avons mis en place un dispositif qui intègre :

- 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 utilisés pour recueillir les données.

3.2.2. 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.

Tout au long de l'intervention, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables du projet et le metteur en scène pour identifier les objectifs, comprendre la nature des techniques utilisées, la philosophie de l'intervenant, et les obstacles à surmonter. Nous avons également rencontré sept dirigeants de niveau N, et trois dirigeants de niveau N+1 au cours d'entretiens semi-directifs qui poursuivaient deux objectifs majeurs. Le premier était de recueillir l'avis des interviewés sur le module de formation, et le second était de tester les questionnaires qui ont ensuite été envoyés à l'ensemble des D.N. et D.N+1.

* Des enquêtes par questionnaires.

Nous avons utilisé trois questionnaires pour réaliser cette recherche.

Un **premier questionnaire « à chaud »**. Les participants ont rempli un questionnaire de deux pages immédiatement après avoir terminé le séminaire. Les questions 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 D.N. par voie postale après avoir été testés. 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**, soit un **taux de retour de $104 / 205 = 50,7\%$** . Le questionnaire était composé de 129 questions, qui portaient sur les acquis de la formation, l'applicabilité sur le terrain, la perception des répondants sur la formation, etc.

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. 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**, soit un **taux de retour de 18 / 30 = 60%**. Le questionnaire était composé de 107 questions, destinées à évaluer la **contribution du séminaire**, à confronter les points de vue des D.N+1 avec ceux des participants, et effectuer un « état des lieux » des compétences de leurs équipes de D.N..

Les données collectées par questionnaires 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.

*** L'observation directe.**

Nous avons participé à un des séminaires également organisé sur deux jours pour les dirigeants de niveau N+1 (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 séminaire était mis en œuvre sur le terrain. A la fin de l'étude, nous avons présenté les résultats de l'évaluation à l'entreprise au cours d'un comité de Direction, ce qui nous a permis de recueillir des informations supplémentaires.

Les principales caractéristiques des managers qui ont participé à la réalisation de cette recherche sont les suivantes :

- les D.N. sont généralement **des hommes** (90%). La plupart d'entre eux ont **plus de 36 ans**, et sont parvenus à cette fonction grâce à **la promotion interne**. La moitié d'entre eux, a un niveau d'études qui va du « bac » au « bac+2 », et ils gèrent des équipes de vingt personnes et plus. La plupart des D.N. déclarent être « **peu familiers** » avec le monde artistique ;
- les D.N+1 sont exclusivement **des hommes**, qui ont généralement **plus de 35 ans**. Pour la plupart d'entre eux le niveau d'études va de « **bac+2** » à « **bac+5** ». **L'effectif** des équipes qu'ils ont à gérer est assez variable : **de 34 à 300 personnes**. Les D.N+1 qui ont répondu à l'enquête **encadrent 94 D.N.** (sur les 205 qui existent au niveau de la région étudiée) et chacun d'entre eux a sous sa responsabilité entre 3 et 8 D.N..

4. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Nous commençons par montrer la perception des managers sur l'utilisation du théâtre dans l'entreprise, avant de présenter les acquis de la formation. Ces résultats seront suivis d'éléments complémentaires, sur l'applicabilité du séminaire dans des situations concrètes de management.

4.1. La perception des managers de l'entreprise.

Par rapport à notre problématique, nous avons posé la question suivante aux D.N et à leurs supérieurs hiérarchiques (D.N+1) : « selon vous, la mobilisation des techniques théâtrales permet-elle d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise ? ». Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau n°1, ci-après.

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 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%

Ces résultats montrent 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.

Nous complétons ce premier résultat, par une présentation des acquis de la formation.

4.2. Les acquis de la formation

Le but du séminaire était formulé comme suit par les commanditaires : « *amener les D.N. à exercer leur autorité en prenant plaisir à être le chef* ». Pour cela, « *le D.N. doit connaître son propre fonctionnement afin de pouvoir s'affirmer en tant que chef et avoir plaisir à diriger* ».

L'identification des acquis de la formation a été effectuée, sur la base du cahier des charges signé par l'entreprise et le metteur en scène. Ce document contractuel précise que le travail est abordé par le biais du théâtre, en deux étapes :

- « **la connaissance et la maîtrise de soi** ». Cette étape se décline en trois « axes » de travail : l'analyse de son propre comportement, la reconnaissance et l'acceptation de l'autre, l'échange et la communication dans le respect de soi et de l'Autre ;
- « **le fait de s'assumer en tant que patron** ». Cela se traduit par la mise en place de trois « axes » de travail : la confiance ou valorisation de soi, la prise du pouvoir, et le fait de s'affirmer en tant que chef par des mises en scènes.

Les différents « axes » de la formation sont eux-même décomposés en variables telles que : l'utilisation du regard, le travail sur la voix, la gestion de l'image, le respect de soi, etc. Ces variables ont servi de base de travail, pour la préparation des travaux/exercices théâtraux du séminaire. L'objectif de ces exercices était de souligner et d'insister sur l'importance de ces différentes variables dans le travail d'un manager. Nous avons donc posé la question suivante aux participants : « selon vous, le séminaire a-t-il mis en relief l'importance des variables suivantes dans le management ? ». Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau n°2 ci-après.

Tableau n° 2

	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Connaissance de soi	1,0% (1)	5,8% (6)	11,5% (12)	60,6% (63)	21,2% (22)	100% (104)
Maîtrise de soi	1,9% (2)	3,8% (4)	9,6% (10)	55,8% (58)	28,8% (30)	100% (104)
Analyser son propre comportement	1,0% (1)	3,8% (4)	6,7% (7)	63,5% (66)	25,0% (26)	100% (104)
Acceptation de l'Autre	1,0% (1)	2,9% (3)	15,4% (16)	58,7% (61)	22,1% (23)	100% (104)
Respect Propre	1,9% (2)	3,8% (4)	13,5% (14)	53,8% (56)	26,9% (28)	100% (104)
Confiance en soi	1,0% (1)	4,8% (5)	9,6% (10)	54,8% (57)	29,8% (31)	100% (104)
Prise de pouvoir	1,0% (1)	4,8% (5)	35,6% (37)	43,3% (45)	15,4% (16)	100% (104)
Affirmation de soi (DN)	1,9% (2)	7,7% (8)	25,0% (26)	43,3% (45)	22,1% (23)	100% (104)
Plaisir à diriger	1,0% (1)	5,8% (6)	38,5% (40)	43,3% (45)	11,5% (12)	100% (104)
Écart : dit /entendu	1,0% (1)	1,9% (2)	8,7% (9)	66,3% (69)	22,1% (23)	100% (104)
Cohérence Msg / Corps	1,0% (1)	1,9% (2)	6,7% (7)	63,5% (66)	26,9% (28)	100% (104)
Dimension Humaine du Management	1,0% (1)	1,9% (2)	7,7% (8)	43,3% (45)	46,2% (48)	100% (104)

Les résultats quantitatifs et qualitatifs montrent que la **plupart des participants** ont été sensibilisés sur l'importance des variables suivantes dans le management :

- la connaissance et maîtrise de soi :
 - Cette formation m'a permis de **mieux me connaître**. 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**.
 - 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.
 - Je pense améliorer le **contrôle de soi**. En me faisant respecter (par le **regard**), et en respectant les autres (façon de dialoguer).
- La nécessité d'analyser leur propre comportement
 - Je pense que je serai plus attentive à mon comportement et à mes réactions.
 - Comprendre l'autre par et avec son regard tout en faisant passer mes propres émotions.
 - Améliorer mon comportement vis à vis des autres.

- La connaissance des réflexes corporels et comportementaux :
 - *Le **comportement gestuel**. Encore plus confiante en soi.*
 - ***Mon comportement** et mon placement.*
 - *Je débute ma carrière professionnelle, il est certain que je me servirai **du regard** pour travailler.*
- L'acceptation et le respect des autres :
 - ***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).*
 - *Mieux pouvoir **juger les autres**. Aller plus facilement vers **l'autre**.*
 - *Pour se comprendre, il n'existe pas que la parole. Enrichissement sur la réaction d'autrui.*
- L'impact de la confiance en soi :
 - *Meilleure **confiance** en soi.*
- La nécessaire cohérence entre contenu du message et le comportement corporel (gestuelle, attitude) de l'émetteur :
 - *Surveiller le ton de ma voix et **l'adapter** aux contextes.*
 - *La **relation** voix et expression corps / visage.*
- La place de la dimension humaine (et pas seulement technique) dans le management.

En revanche les résultats sont **moins tranchés** (plus d'un tiers d'entre eux sont « pas du tout d'accord » ou « pas tout à fait d'accord ») sur les messages liés à :

- l'affirmation de soi en tant que Dirigeant de niveau N :
 - *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.*
- le fait de prendre du plaisir à diriger :
 - *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.*
- le fait de ne pas hésiter à prendre le pouvoir quand c'est nécessaire :
 - *La **façon d'être ou de se comporter** face aux différentes situations auxquelles nous sommes confrontés quotidiennement.*

Ces résultats sont confortés par le point de vue de leurs **supérieurs hiérarchiques**. En effet, **plus de deux-tiers des D.N+1** estiment que le séminaire a contribué à sensibiliser leurs D.N. sur l'importance des différents principes clés de management précisés ci-dessus.

On constate ainsi, que plusieurs messages liés au travail d'un manager ont été mis en relief par le biais de techniques théâtrales, et qu'ils ont été entendus par les participants. Voyons à présent, si les participants **les ont mis en pratique** après le séminaire.

4.3. L'applicabilité des acquis dans l'environnement de travail

Tout d'abord, la plupart des D.N. signalent utiliser les conseils ou enseignements dispensés au cours du séminaire dans leur vie **professionnelle** ET dans leur vie **personnelle**.

De même, ils déclarent **avoir pu appliquer sur le terrain** les connaissances acquises, et ils signalent **être satisfaits** de l'utilisation qu'ils en font. Par exemple, la moitié d'entre eux estiment que le séminaire les aide à résoudre certaines situations de management auxquelles ils sont confrontés, et ce point de vue est également partagé par treize de leurs supérieurs hiérarchiques. Par rapport à la **fréquence d'utilisation** sur le lieu de travail, les principes **les plus souvent utilisés** sont les suivants : la reconnaissance des signes comportementaux de l'interlocuteur, la recherche du dialogue, l'importance de l'écoute et du sourire, le fait de veiller à la clarté des messages à faire passer, l'importance de l'argumentation, de la reformulation, et du travail d'équipe. D'autres principes sont **plus rarement utilisés**, par exemple, l'utilisation du regard comme un outil de management, la gestion de leur image, le fait d'agir en stratégie, et la délégation.

Les tableaux n°3 présentent les différentes **situations professionnelles** dans lesquelles les D.N. appliquent ces principes.

Tableau n°3

	Non réponse	Jamais	Rarement	Assez souvent	Très souvent	TOTAL
Réunions	3,8% (4)	7,7% (8)	34,6% (36)	42,3% (44)	11,5% (12)	100% (104)
Présentations orales	2,9% (3)	8,7% (9)	29,8% (31)	43,3% (45)	15,4% (16)	100% (104)
Entretiens	2,9% (3)	8,7% (9)	18,3% (19)	50,0% (52)	20,2% (21)	100% (104)
Gestion de Conflits	2,9% (3)	8,7% (9)	38,5% (40)	37,5% (39)	12,5% (13)	100% (104)
Travail Quotidien	1,9% (2)	3,8% (4)	25,0% (26)	54,8% (57)	14,4% (15)	100% (104)
Relations Quotidiennes Agents	5,8% (6)	6,7% (7)	16,3% (17)	51,0% (53)	20,2% (21)	100% (104)
Relations Supérieurs Hiérarchiques	1,9% (2)	3,8% (4)	34,6% (36)	47,1% (49)	12,5% (13)	100% (104)

On constate que la **plupart d'entre eux** signalent appliquer **fréquemment** (assez souvent et très souvent) les enseignements du séminaire dans leur travail quotidien dans l'entreprise, et dans les relations de face à face avec d'autres collègues ou avec leurs agents (par exemple, dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation qu'ils ont à réaliser). Les résultats sont **plus mitigés** dans d'autres situations professionnelles telles que : la conduite de réunions, lors de présentations orales en public et au cours de leurs relations avec leurs supérieurs

hiérarchiques. De même, plus de la moitié des participants déclarent utiliser **rarement** les enseignements du séminaire dans le cas de gestion de conflits¹².

Par rapport à la perception de leurs **supérieurs hiérarchiques**, on constate que la plupart des D.N+1 (61%), estiment que le séminaire a **contribué à améliorer le niveau de performance** des D.N., dans les situations professionnelles évoquées ci-dessus (cf. tableau n°3).

Enfin, les D.N. et leurs supérieurs hiérarchiques s'accordent à signaler que les **principaux freins à la mise en pratique** des acquis sur le terrain sont : « le quotidien qui reprend le dessus » et le « manque de temps ». Et, certains précisent également :

- *le poids global des usages de l'entreprise. Ils est plus facile d'évoluer soi-même que de faire évoluer durablement une structure.*
- *On a beau faire, le naturel revient au galop. Trop vieux, peut-être ?*
- *Pratiques (ou conseils) un peu éloignés des réalités de terrain. Elles nécessitent une certaine adaptation.*
- *Manque de temps déclaré par manque d'envie.*

CONCLUSION / DISCUSSION

Une brève analyse historique a permis de montrer comment le théâtre s'est **progressivement introduit** dans l'entreprise en utilisant le levier de la formation. Les vertus pédagogiques du théâtre font qu'il est utilisé dans des programmes de **formation de futurs managers** et également dans le cadre de la **formation continue de managers en activité**.

Sur le plan de la recherche académique, la revue de la littérature existante montre que la métaphore du théâtre peut être utilisée comme une puissante lentille cognitive pour **analyser et comprendre** le fonctionnement des entreprises. Ainsi, nous proposons d'utiliser la **métaphore du manager-metteur en scène** pour mieux comprendre la fonction de manager. En effet, cette proposition montre l'existence de nombreuses similarités entre un manager et un metteur en scène, et elle permet d'insister et de mettre en lumière une **compétence commune essentielle** : « la connaissance et la gestion de soi ».

Par rapport à notre problématique, nous avons effectué une recherche 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 exclusive de techniques théâtrales** telles que les improvisations, la mise en scène, le travail corporel, etc.

La recherche empirique a montré que la quasi-totalité des managers (78,8%) et de leurs supérieurs hiérarchiques (14 sur 18), estiment que la mobilisation des techniques théâtrales

permet d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise. Ce premier résultat, fondé sur la perception des répondants, a été complété par une **identification des acquis** de la formation (connaissance de soi, confiance en soi, etc.), et une présentation des **situations concrètes** dans lesquelles les managers appliquent les enseignements du séminaire (conduite d'entretiens, relations avec les agents, etc.). Pour finir, plus de 60% des **supérieurs hiérarchiques** précisent que l'application de ces enseignements **a permis d'améliorer** le niveau de performance de leurs managers dans certaines situations de travail. Ainsi, les résultats de la recherche permettent d'identifier deux types de contributions du théâtre en entreprise : sur le plan technique (dans des situations concrètes de management), et sur plan du développement personnel du manager.

Ces résultats présentent une limite inhérente à la méthodologie retenue, puisqu'ils ne portent que **sur une seule étude de cas**, et ne sont par conséquent pas généralisables. Ainsi, par rapport à l'analyse des complémentarités existantes entre le théâtre et le management, nous proposons, pour conclure, trois axes de recherches futures.

Le premier axe concerne les travaux sur la **performance** de l'entreprise et des managers. Les résultats présentés dans cette communication montrent **l'applicabilité** du séminaire dans des situations concrètes de travail. On pourra compléter ces résultats en prenant également en compte, la perception des **subordonnés**, pour préciser l'impact de l'action sur la performance personnelle du dirigeant, ou de son équipe.

La deuxième piste de développement porte sur le **management du changement** dans les entreprises. En effet, lorsque les dirigeants décident d'utiliser le théâtre comme **outil de changement**, il nous semble important de nous interroger sur ses facteurs de réussite, mais aussi sur ses limites.

Enfin, d'un point de vue **épistémologique et méthodologique** cette communication apporte une contribution aux travaux existants sur l'utilisation de la métaphore comme méthode/outil de recherche en sciences de gestion. Les résultats obtenus sur cette étude de cas permettent d'identifier une perspective de recherche 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). Toutes proportions gardées, ne retrouvons-nous pas ici la problématique liée à l'utilisation des sciences humaines (psychologie, sociologie, etc.) en sciences de gestion (science au carrefour de plusieurs disciplines) ?

¹ Projet de recherche intitulé « THEMASTRAT » qui étudie le lien entre le THEâtre et le Management STRATégique. 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. Enfin, un grand merci aux évaluateurs anonymes pour la richesse des commentaires effectués.

² 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.

³ 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).

⁴ 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 décision, de favoriser la motivation et d'utiliser en situation simulée des connaissances théoriques (Chalvin, 1999).

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ Drame: « un texte écrit, un scénario, des indications de scènes, un plan », Schechner (1988).

⁸ Pavis (2002) évoque également la notion de « manipulateur central » pour définir le metteur en scène.

⁹ 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).

¹⁰ Nom d'emprunt.

¹¹ Phrase témoin du Directeur Régional pour préciser les objectifs du programme.

¹² Sur ce point, les résultats doivent être relativisés, car certains D.N. n'ont pas eu à gérer de conflits entre le moment où ils sont retournés du séminaire et le moment auquel ils ont rempli le questionnaire Un tri croisé entre ces deux dimensions montre une corrélation positive entre la fréquence d'application et le nombre de conflits que les D.N. ont eu à gérer.

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 D., 1999, *Méthodes et outils pédagogiques*, ESF éditeur.
- Calori R., Atamer T., 1989, *L'action stratégique*, éd. d'Organisation.

- Corvellec H., 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.
- Dennerly M., 2001, *Évaluer la formation*, ESF éditions
- Dennerly M., 2000, *Piloter un projet de formation*, ESF éditions
- 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
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2005, *L'intelligence émotionnelle*, éd. Robert Laffont.
- Granadel J.F., 2003, *Vendeurs, mettez-vous en scène*, éd. Dunod.
- 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 a 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.
- Kets de Vries M., 2003, Les mystères du leadership, village mondial.
- 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 F., 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-Quilota 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
- Salgado M., 2004, « Théâtre et Management : des complémentarités naturelles ? », Colloque des IAE, 17^e journées, 13 et 14 septembre, Lyon, France.
- 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.

ANNEXE N° 1.

Techniques	Caractéristiques
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	Il 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	Il vise à améliorer la diction mais aussi les différents éléments de la communication non verbale (Barjou, 1996. in 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	Il 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). Les similitudes existantes entre le manager et le metteur en scène sont développées dans le paragraphe 2.2.
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).