



# PAPIERS DE RECHERCHE

## WORKING PAPERS

« Théâtre et entreprise, état des lieux et  
une approche globale »

Laurent LESAVRE

Groupe ESC Grenoble

**SPR / WPS 03-08**

Avril 2003

Pour plus d'informations :  
For further information:

Rahim BAH  
Groupe ESC Grenoble  
12 Rue Pierre Séward  
38003 Grenoble Cedex 01  
[rahim.bah@esc-grenoble.fr](mailto:rahim.bah@esc-grenoble.fr)

**THEATRE ET ENTREPRISE, ETAT DES LIEUX ET UNE  
APPROCHE GLOBALE**

**Laurent LESAVRE**

Enseignant Communication et Théâtre  
Grenoble Ecole de Management  
Europole, 12 rue Pierre Sémard, BP 127  
38003 GRENOBLE CEDEX 01  
[laurent.lesavre@grenoble-em.fr](mailto:laurent.lesavre@grenoble-em.fr)

## **THEATRE ET ENTREPRISE, ETAT DES LIEUX ET UNE APPROCHE GLOBALE**

### **RESUME :**

Voilà quinze ans environ, démarraient les premières expériences du théâtre dit d'entreprise (Michel Fustier, 1996). Deux grandes orientations se sont développées, le théâtre au service des hommes de l'entreprise et le théâtre au service de l'organisation d'entreprise. Au service des hommes, la pratique des techniques théâtrales contribuent au développement personnel, au travers des formations à la prise de parole en public ou au développement de la créativité. Au service de l'organisation, se sont développés des méthodes diverses d'intervention sous forme de conseil-action autour d'une problématique de l'entreprise. Après avoir examiné ces deux axes, évoqués leur limites et intérêts, nous proposerons une approche qui permet une démarche globale d'intervention autour d'une problématique avec une implication des protagonistes de l'entreprise.

**MOTS CLES :** Théâtre, conseil, formation, créativité, prise de parole en public, résolution de problème.

### **ABSTRACT :**

About fifteen years ago, the first experiences of what we will call "theatre inside firms" started (Michel Fustier, 1996). Two orientations have been developed, theatre for people within the firm, and theatre for the organisation. In the first case, the use of theatrical techniques contribute to personal development through active training in oral communication or in development of creativity. In the second case, several tools or methods were created including active advisory services on organisational problems. After a description of these two approaches, and their interests and limitations, we will propose a global approach that could help firms in the management of their links with theatre advisers.

**KEY WORDS :** Theatre, advise, formation, creativity, speaking techniques, problem solving.

## **1. Mise en scène de l'idée**

Le théâtre, vieil enseignement de base chez les Grecs, revient aujourd'hui à l'école primaire (directive Lang 2001) et se développe dans les entreprises selon deux axes, le développement personnel et la théâtralisation de l'entreprise. Ce sont les deux axes que nous allons développer pour clarifier les propositions d'interventions multiples qui sont faites à l'entreprise sous le label « théâtre d'entreprise ». Nous proposons de définir les bases sur lesquels s'appuie l'usage du théâtre dans l'entreprise pour justifier d'une approche intégrative des deux axes. Un troisième axe que nous ne traiterons pas serait le théâtre à usage événementiel. Dans ce cas le théâtre est considéré comme l'une des possibilités de la communication d'entreprise (par exemple on peut acheter une pièce de théâtre, ou un spectacle quelconque en guise d'événement de fin d'année).

## **2. Le théâtre au service du développement des hommes dans l'entreprise**

Le théâtre, comme la communication à travers la rhétorique, trouve ses sources dans la Grèce antique. Loin de vouloir en faire l'historique, il est aujourd'hui un art, mais aussi un métier ; à ce titre il a développé au cours du temps des techniques, des écoles, des approches, dont la finalité commune reste l'expression d'œuvres théâtrales devant un public. Ce dernier n'a qu'une seule exigence, être ému, au sens large du terme. Le comédien doit maîtriser l'émotion de son personnage, c'est à dire la faire ressentir sans être submerger par elle, il doit gérer cette émotion. L'émotion se manifeste physiologiquement par différents symptômes, la montée d'adrénaline pour la colère, les larmes pour la tristesse, le rire pour la joie. Dans l'entreprise, chacun a aussi un rôle et son implication dans le rôle génère des émotions (conviction, fermeté, enthousiasme...). Là encore, il faut gérer cette implication émotionnelle ou affective) dans notre quotidien au travail. Que ce soit pour améliorer les prestations orales (et au delà nous aider dans la tenue de notre rôle dans l'entreprise) ou développer la créativité et l'imaginaire, les techniques d'enseignement du théâtre trouvent désormais une place reconnue dans la formation des managers. Nous proposons dans cette partie d'expliquer l'intérêt de l'utilisation des techniques théâtrales pour développer l'expression de notre rôle (par la parole, le geste et la voix) d'une part et la créativité d'autre part. Dans une troisième partie, nous concluons par un effet secondaire non négligeable de la mise en place de formation par le théâtre ; l'accroissement de la dynamique de groupe lors de formations intra.

## 2.1. Théâtre et expression d'un rôle dans l'entreprise

Après avoir longuement décrit la décadence des orateurs de notre siècle, Stéphane André (1992) propose 3 lois intéressantes en préambule à la prise de parole des futurs orateurs.

La première loi nécessite le reniement de certains ancrages judéo-chrétiens de notre culture en refusant l'ex-communication des comédiens ainsi que les célèbres clichés qui les accompagnent ; « les beaux parleurs sont des menteurs », « on ne parle pas à table », jusqu'à l'extrême de Cabu « tais-toi quand tu parles à ton père ! ». Il faut aussi postuler que nul ne naît directeur, animateur de réunion ou chef d'équipe, mais agit selon des définitions de fonctions (personnages) dont les « auteurs » sont les supérieurs hiérarchiques à travers un contrat social (contrat de travail, statuts, élus...). Dès lors il faut accepter l'obligation scénique, l'obligation de jouer son rôle. Il ne suffit pas de connaître son sujet (rôle de l'auteur) mais aussi de le jouer (rôle de l'orateur), tout comme il ne suffit pas à un comédien de connaître son texte pour jouer un personnage. Ainsi la première loi, selon Stéphane André, consiste à accepter la part du jeu de la vie professionnelle et par conséquent de bien distinguer son état d'auteur de celui d'interprète. Stéphane André recommande de ne pas cumuler les deux rôles lors de la prise de parole. Ce qui signifie que l'on ne doit plus réfléchir à ce que l'on va dire au moment de le dire.

La deuxième loi, si la première est acceptée, issue des écoles d'acteurs (Louis Jouvet, Stanislavski, Brecht), c'est le respect du masque, le recul par rapport à son rôle et à son texte. Le comédien ne devient jamais son personnage mais garde une distance, ne pas faire semblant d'être, mais ne pas être, pour résumer le paradoxe du comédien selon Diderot(1830). Ainsi quand le public pleure avec de vrais larmes ou rit avec de vrais rires, il sait néanmoins qu'il s'agit de théâtre. Cette distance à notre rôle, nous devons la conserver, selon Stéphane André, dans tous les instants de communication rencontrés lors de l'exercice de notre métier. Cela permet de garder une distance affective à chaque situation de la vie professionnelle, notamment dans les situations vécues comme des agressions. Jouer ou acter (au sens anglo-saxon du terme) permet, dans un contexte difficile, de se détacher de situations sociales extrêmes (Jacky Beillerot, 1996, Théâtre de L'Opprimé, Augusto Boal 1978).

La troisième loi concerne le contrat de la rampe. Après la distance au rôle, affirmons la distance au public ; il y a un orateur et des auditeurs. La rampe théâtrale est une rampe de lumière qui se trouve en ligne devant la scène et éclaire le comédien laissant le spectateur

dans le noir. Il doit y avoir une entrée en scène, une symbolique de la prise de parole : physique (se mettre debout), géographique (devant tout le monde, sur une estrade), temporelle (entrer en dernier dans la salle). Ces trois lois entraîneront une légitimité naturelle de l'orateur en préambule à l'action.

Pour passer à l'action, il convient de considérer que la prise de parole est une activité à dominante physique (Furet Y. cité par Lionel Bellenger, 1984). Elle s'appuie sur un corps, une voix, un souffle, un rythme (la diction) et une émotion traduisant l'implication de l'orateur dans son discours, l'ensemble étant intimement liés. Les exercices sont fréquemment structurés autour de ces aspects ; le corps, la voix et le souffle d'une part, avec des exercices physiques, les émotions et caractères permettant la construction des personnages d'autre part (Stanislavski, 1949, 1984) avec des exercices liés à l'imagination et aux sensations (éveil des sens).

Ces exercices utilisés dans les cours de base de théâtre, peuvent aider les dirigeants, cadres et responsables d'entreprises, d'associations, de syndicats, à animer des réunions, réaliser des exposés et plus encore à apprendre à gérer leur rôle dans l'entreprise. L'apport se fait à la fois pour la composante physique de l'expression et pour la composante émotionnelle. Dans la partie suivante nous proposons de définir et de décrire le travail créatif découlant de formations théâtrales.

## **2.2. Théâtre et créativité**

Dans son ouvrage « les dominantes cérébrales et la créativité », Ned Herrmann (1988), cite Roger W. Sperry (prix Nobel 1981) « l'idée principale qui émerge...est qu'il y aurait deux modes de pensée, le verbal et le non-verbal, représentés respectivement dans l'hémisphère gauche et l'hémisphère droit, et que notre système éducatif, ainsi que la science en général, tend à négliger la forme non verbale de l'intellect... ». Dans le même ouvrage, Ned Herrmann définit ainsi la créativité : « la créativité consiste à produire et réaliser des idées ». Cela fait appel aux quatre quadrants du cerveau, la logique factuelle et formelle (hémisphère gauche) dans la préparation et la vérification de l'idée, la perception imaginaire et affective (hémisphère droite) pour l'incubation et l'illumination de l'idée. Tout individu ayant un cerveau ( certes avec des dominantes), a de fait un potentiel créatif. Le processus créatif comporte 6 étapes ; l'intérêt, la préparation, l'incubation, l'illumination, la vérification et l'application. D'autres découvertes plus récentes sur le fonctionnement du cerveau

n'infirmenent en rien la complexité du processus créatif, qui revêt selon nous des aspects jaillissants (émergence d'idées) et des aspects contrôlés (réalisation de l'idée). Nous pouvons faire l'hypothèse que les techniques théâtrales peuvent stimuler l'individu dans chacune de ces étapes. La pratique théâtrale, les ateliers et les exercices que l'on pratique, conduisent l'individu à laisser son corps agir, en ouvrant le plus grand possible les capteurs sensoriels. « Le mécanisme de ma pensée s'appuie sur des images plus ou moins claires de type visuel et parfois musculaire » disait Albert Einstein (in Fustier et Fustier, 2001). Le développement de cette sensorialité physique qui conduit à l'émotion conduirait donc au développement de l'esprit créatif. Les exercices d'improvisation notamment, permettent ce travail. L'esprit créatif qui s'y développe prend corps dans ce que chacun est, sans besoin d'être autre. Nous sommes tous des créatifs potentiels. Quentin (1999) souligne que l'improvisation nous apprend à réagir très vite de manière positive à des circonstances inattendues. De « manière positive » signifie selon lui que l'improvisation nécessite de ne jamais briser l'initiative prise par un partenaire, de rester ouvert à tout ce qui peut survenir, à trouver un objectif à nos actions même les plus banales. En effet dans un atelier d'étudiants ayant choisi une option improvisation et créativité dans une école de commerce, nous constatons que se développe un esprit d'initiative et de recherche spontanée de solutions à toute question ou problème. Cela conduit à faire l'hypothèse qu'au delà de l'esprit créatif, la formation aux techniques d'improvisations théâtrales développent un esprit d'initiative conséquent.

### **2.3. Quelles pratiques développer ?**

La prise de parole en public et la créativité peuvent se développer par un ensemble d'exercices. Ces exercices peuvent se diviser selon les différents aspects à travailler en ce qui concerne le corps, la voix et l'émotion. Développer le corps, le souffle, la voix, la diction nécessitent de mettre en œuvre un ensemble de pratiques pouvant faire l'objet de formations indépendantes de toute autre, voire se faire sur mesure en vue d'une prestation spécifique (discours annuel, conférence, séminaire annuel...). Des ouvrages pédagogiques décrivent parfaitement ces exercices (Hérel et Mégrier 1999, Quentin 1999). Développer la créativité peut être en soi une formation spécifique, dans ce cas les exercices s'appuyant sur les techniques théâtrales peuvent s'inscrire dans un programme en complément à d'autres approches (formations à la créativité, à la résolution de problèmes...). Le théâtre s'intègre alors dans un ensemble de formations ou de recherches de solutions à des problématiques d'entreprise (nouveau produit, problème de qualité, de communication). Pour développer la créativité nous avons vu que les techniques d'improvisation utilisées dans le cadre de la

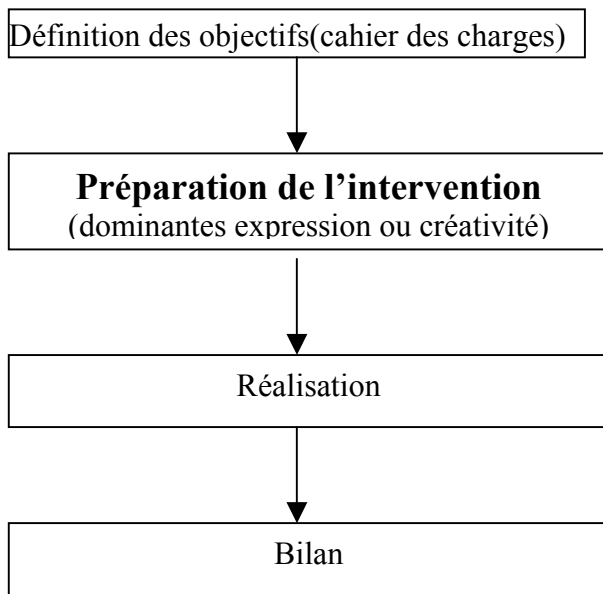
formation de l'acteur, où « l'acteur joue quelque chose d'imprévu, non préparé à l'avance et inventé dans le feu de l'action » (Pavis, 1997) peuvent nous être utiles. A titre d'exemple, l'improvisation et ses techniques peuvent servir dans la phase de découverte et de génération d'idées de nouveau produit (Sato et Salvador, 1999). Le principe général est de jouer une histoire sur un thème après seulement 20'' de réflexions. Les thèmes d'improvisation peuvent être créés par l'animateur en collaboration avec le commanditaire de l'entreprise. De nombreux ouvrages proposent des thèmes et exercices préparatoires à l'improvisation (à titre d'exemples, Cornet, 2000 ; Châles, 2001).

Ainsi, dans la formation, le théâtre se pratiquera par des exercices dont la dominante sera conditionnée par l'objectif ; soit d'améliorer la prise de parole en public, soit de développer la créativité des collaborateurs. Ces deux objectifs ne sont pas incompatibles mais déterminent le dosage d'improvisation à instaurer dans l'atelier. Pour répondre au besoin d'améliorer les performances de la prise de parole en public, nous accentuerons des formations autour du corps, de la voix et de la respiration, pour développer l'esprit d'initiative, la créativité, nous introduirons d'avantages d'exercices liés à l'improvisation.

Enfin, comme résultante parfois non explicitée dans les objectifs, ces formations par l'implication personnelle qu'elle demande, développent la cohésion interne du groupe formé. Nous le constatons lors d'expériences tant en formation initiale (jeunes étudiants issues de classes préparatoires aux concours des grandes écoles) qu'en formation continue pour adultes expérimentés. Nous faisons l'hypothèse que ce résultat, qui reste à démontrer, vient du regard nouveau que l'on est amené à porter sur soi et sur l'autre qui augmente la notion de respect mutuel.

La méthode de choix consiste donc à déterminer l'objectif pédagogique (compétences à développer) puis de proposer une intervention sous forme d'ateliers selon les dominantes expression du rôle (prise de parole par la voix le corps et l'émotion) ou créativité (développer l'imaginaire). On retrouve un résumé dans le schéma 1 ci dessous

*Schéma 1 : démarche pour intégrer le théâtre dans la formation*



### **3. LE THEATRE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**

Nous avons vu comment le théâtre peut intervenir à travers ses techniques dans le développement des personnes, nous allons voir maintenant comment l'utilisation du théâtre d'entreprise peut servir non seulement les individus mais l'organisation. Après une période pendant laquelle, pour certains dirigeants, l'entreprise se résumait à des procédures, des process, des variables de contrôles des performances, bref, à un langage scientifique qui excluait l'émotion, il semblerait qu'aujourd'hui on considère d'avantages cette organisation comme étant constituée d'hommes et de femmes. Or on sait que leur richesse émotionnelle peut être une importante source de développement pour l'entreprise. Pour lutter contre cet antagonisme entre structure procédurière et sensibilité de l'homme, certains organismes suggèrent l'usage du théâtre comme outil permettant l'identification des failles organisationnelles. Cette approche s'appuie sur le phénomène de catharsis définie par Aristote comme étant « la purgation des passions lors même de leur production chez le spectateur qui s'identifie au héros tragique » (Pavis, 1996). Hamlet, pour dire au roi qu'il sait quel est son crime, fait intervenir une troupe de théâtre. Il s'évite ainsi une exposition trop directe à la vindicte du roi criminel. (« La tragique histoire d'Hamlet », Shakespeare, 1601). De nombreux outils basés sur ce principe, permettent de théâtraliser l'entreprise et par le phénomène de catharsis, projeter sans heurt sur une scène les différentes situations difficiles vécues dans l'entreprise.

### **3.1. Théâtre d'entreprise : définition de son champs selon la littérature**

Pour Béatrice Aragou-Dournon et Philippe Détrié (1998) le théâtre d'entreprise met en scène une situation de la vie de l'entreprise dans une finalité précise au service de l'entreprise. Cela nécessite une approche de consultants (phase d'écoute des besoins), d'auteur parfois (écrire un scénario et des dialogues), de comédiens professionnels (jouer la situation de façon crédible) et de mise en scène. Leur ouvrage fait suite aux travaux initiés par Michel Fustier (1989), pionnier du théâtre d'entreprise en France. Plus que l'énoncé d'une définition de ce qu'est le théâtre d'entreprise, l'ouvrage a le mérite de dire ce qu'il n'est pas : ce n'est pas une représentation quelconque dans l'entreprise, ce n'est pas la fête de fin d'année et enfin ce n'est pas du théâtre qui s'adresse exclusivement aux salariés. Le théâtre d'entreprise s'adresse à tous ceux à qui l'entreprise a quelque chose à dire par l'utilisation d'une mise en scène qui a pour finalité de servir l'entreprise. Virginie Hume (1990), propose 4 finalités possibles ; la résolution de problèmes humains, l'animation managériale, la pédagogie, l'analyse de l'institution. A noter que l'aide pédagogique dans ce cas, consiste à faire appel à des comédiens professionnels pour illustrer une situation et non pas pour former les salariés aux techniques théâtrales. En effet les auteurs excluent du théâtre d'entreprise, la formation aux techniques théâtrales dans des fins de développement personnel. Les fonctions traditionnelles du théâtre qui sont d'éclairer, de célébrer et de structurer (c'était le cas dans la Grèce antique déjà), se retrouvent dans le théâtre d'entreprise avec toutefois des nuances, l'éclairage devient une fonction loupe (mise en exergue et non simple mise en lumière), la célébration devient l'animation (mise en vie), et la structuration devient une fonction « vecteur de changement », car la mise en exergue permet de voir le ressenti (éventuellement les non-dits) et de mettre en mouvement une réaction à ceux-ci.

### **3.2. Les différentes techniques selon les finalités**

Les 4 finalités du théâtre d'entreprise selon Virginie Hume (1990) permettent d'associer à un besoin de l'entreprise une approche adaptée. Les 4 finalités du théâtre d'entreprise que sont ; la résolution de problème humain, l'animation managériale, l'aide pédagogique et l'analyse de l'institution nécessitent l'usage d'outils et de démarches différentes, c'est ce que nous nous proposons d'examiner dans cette partie

- a) Pour la résolution de problèmes humains, la projection dans des personnages de comédies dédramatise des comportements que l'on souhaite remettre en cause. On utilisera pour se faire le théâtre sur catalogue ou sur mesure. Dans le théâtre sur

catalogue, on utilise des pièces existantes plus ou moins adaptées à une problématique humaine de l'entreprise (résistance au changement, rétention d'information, résistance à un plan qualité...). La représentation doit être ludique et le plaisir doit être au rendez vous. L'implication salariale est faible, la catharsis, sous son aspect distanciation au problème, est au maximum. A l'issue des représentations, un débat peut avoir lieu. Dans les pièces sur mesure, on écrit une pièce spécifiquement pour l'entreprise commanditaire. Cette démarche nécessite une implication plus importante des acteurs de la problématique à résoudre. Un audit préalable précède la rédaction d'un scénario validé par le demandeur (responsable de la demande dans l'entreprise) et mis en scène devant les protagonistes visés. Si les personnes concernées interviennent dans le jeu, il s'agit là de micro-socio théâtre ou théâtre forum. (Aragou-Dournon et Détrié, 1998)

b) Pour l'animation managériale, il s'agit d'animer un mode de management (exemple réunion ou séminaire) de façon originale, voire de faire passer un message à une cible. Si les deux méthodes précédentes s'appliquent, l'improvisation, le « clown analyse » propose une démarche originale nécessitant une implication de quelques protagonistes de l'entreprise au préalable (les animateurs de l'événement). Le clown ou l'improvisateur intervient de façon impromptue dans les débats soit lorsque ceux ci sont jugés trop mous et permet de les raviver, soit au contraire lorsqu'ils sont trop tendus pour les détendre.

c) Pour l'aide pédagogique, le théâtre de commande ou sur mesure consiste à écrire un scénario comme décrit ci-dessus. Dès lors il peut illustrer un thème de formation, montrer un vécu d'expérience, il sert de démonstration. On peut par exemple, montrer les travers d'un métier ou d'une fonction pour y remédier. Dans ce cas le théâtre remplace de façon plus prégnante les habituels supports numériques ou papier.

d) Enfin pour l'analyse de l'institution, le théâtre sur mesure permet de décrire de façon humoristique les travers d'une organisation en mettant en cause certains comportements en prenant garde de ne pas mettre en cause directement des individus. On utilisera dans ce cas une pièce écrite sur mesure après un audit.

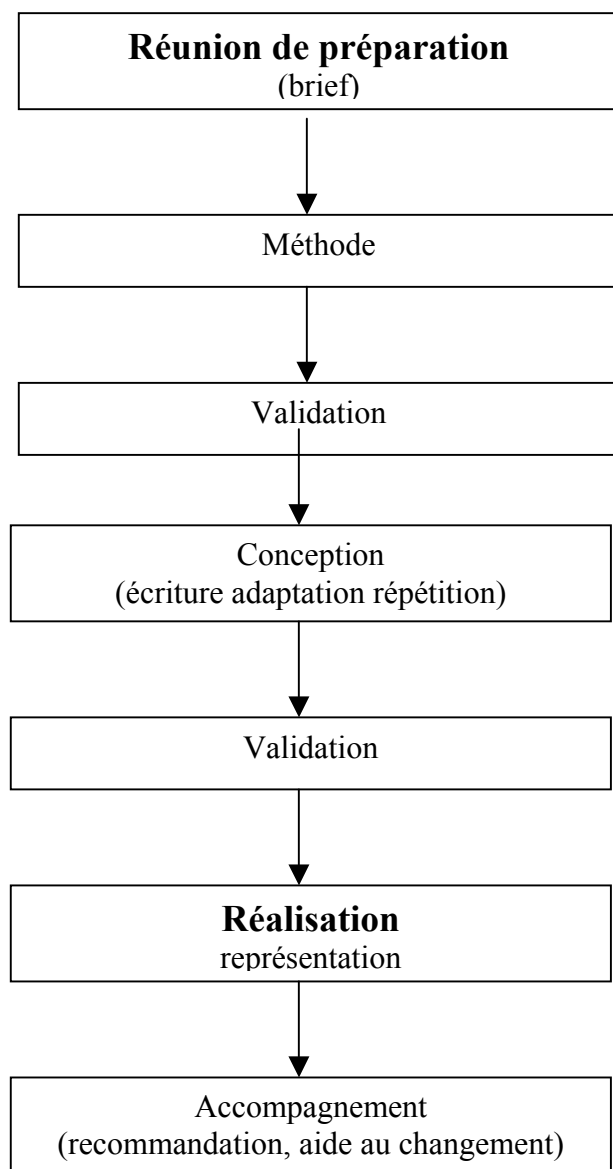
Indépendamment des finalités recherchées, il existe d'autres approches impliquant d'avantages les acteurs de l'entreprise et combinant l'apport d'une troupe professionnelle et l'implication dans le jeu des personnes participantes (salariés, clients fournisseurs...). Dès lors la définition restrictive du théâtre d'entreprise comme mise en scène par une troupe

externe de problématiques devient une limite à son développement. Les auteurs proposent dans leur inventaire complet, des techniques impliquant la formation des participants. Ainsi nous nous rapprochons de la définition donnée par Françoise Leplâtre (1996), définissant le théâtre comme un acte de communication, communication entre les acteurs, entre les acteurs et les spectateurs et nous pouvons rajouter entre les spectateurs eux mêmes (à l'issue de l'expérience, les spectateurs débattent entre eux). Dans ce même article, l'auteur donne les limites du théâtre d'entreprise ou institutionnel en affirmant qu'il n'apporte rien s'il est utilisé seul. On rit de soi, de ces travers et le lendemain la vie reprend son rythme. Selon l'auteur il est impératif qu'un accompagnement soit nécessaire au delà de l'intervention théâtrale. Ainsi si nous voulons clarifier les relations du théâtre au service de l'entreprise, il est nécessaire de clarifier les finalités et les implications des acteurs concernés. Dès lors l'ensemble des approches pourront intégrer une démarche globale.

### **3.3. Quelle démarche adopter ?**

Il est clair que la première étape consiste à définir les objectifs de l'intervention, d'en déduire le degré d'implication des acteurs (impliqués ou non impliqués) puis d'obtenir la liste des protagonistes que nous interrogerons pour cerner le contexte de chacun au regard de l'objectif. Dans un second temps, nous définirons une méthode (un outil) validée par le commanditaire. La troisième étape est la conception de l'intervention. Cette phase comporte en général deux sous étapes ; interview plus ou moins approfondies des protagonistes définis, puis préparation de l'intervention qui sera validée avant d'être réalisée. La quatrième étape est la réalisation en elle même, devant les protagonistes (cibles et acteurs de la problématique sur laquelle on intervient). Enfin une phase non systématique mais que nous recommandons qui est le de débriefing et l'accompagnement d'actions conséquentes à l'intervention. Cette dernière phase est la condition de réussite selon Françoise Leplâtre (1996). Nous proposons de synthétiser cette démarche dans le schéma 2 ci dessous :

Schéma 2 : méthode pour le théâtre d'entreprise



#### 4. SYNTHÈSE CRITIQUE DES RELATIONS DÉCRITES

Nous avons vu qu'il existe deux grandes familles d'interventions possible du théâtre dans l'entreprise, notre analyse portera sur chacune d'elles, sous la forme des ses intérêts et de ses limites et des voies de recherches possibles dans ce domaine. Dans une première partie, nous avons décrit l'usage des techniques théâtrales au service des hommes et dans la seconde partie les techniques du théâtre d'entreprise. En conclusion nous proposerons un tableau répertoriant des besoins d'entreprise et des méthodes appropriées d'aide par le théâtre ainsi qu'une démarche méthodologique intégrant les deux grands axes d'utilisation du théâtre explorés dans l'article.

#### **4.1. Intérêts, limites et recherches ultérieures sur l'usage du théâtre dans la formation**

a) *Les intérêts de l'utilisation des techniques théâtrales* : On trouvera les principales conséquences positives de l'usage du théâtre dans la formation à travers l'amélioration des capacités de prise de parole en public, de la créativité, de l'esprit d'initiative et le développement de la cohésion de groupe pour les formation intra.

b) *Les limites* : On peut trouver des difficultés pour mettre en place une mesure des incidences concrètes d'une telle formation sur les performances des bénéficiaires. En effet, les techniques théâtrales n'ont pas pour objet de modeler l'homme selon un modèle communiquant, mais de développer les moyens en sa possession. Dès lors du manque de référence à un modèle, et par conséquent du manque de définition de ce qu'est une performance, il y a difficulté à évaluer. L'auto évaluation par les participants est parfois biaisée par une perception récréative de ce type de formation.

c) *Voies de recherches* : Ainsi, nous formulons les hypothèses selon lesquelles la formation par les techniques théâtrales développe : une meilleure prise de parole devant un public, une meilleure cohésion de groupe, la créativité et l'esprit d'initiative. Les voies de recherches pourraient valider ces hypothèses et par là même développer des outils satisfaisant de mesure des performances de ces formation. Le mot performance devant lui même dans ce cas faire l'objet d'une définition prudente.

#### **4.2. Intérêts, limites et recherches ultérieures sur l'usage du théâtre d'entreprise**

a) *Intérêts de l'usage du théâtre d'entreprise* : La catharsis, la distanciation, l'analyse dé-stressée de problématiques reste l'intérêt principal du théâtre d'entreprise définit comme la mise en scène par une troupe professionnelle d'une situation d'entreprise (approche de Aragou-Dournon et Détrié). Mais si l'on accepte des approches impliquant d'avantages les acteurs de la problématique (théâtre forum, théâtre action, théâtre jeu, joutes théâtrale, CF Aragou-Dournon et Détrié pour une définition complète de ces techniques), la mobilisation, le développement du sentiment d'appartenance à une culture, une communauté, l'apprentissage et donc le développement personnel des protagonistes non professionnels deviennent complémentaires à la résolution de problème.

b) *Les limites* : Les limites décrites par Françoise Leplâtre (1996), sont liées à la méthode. Créer une représentation théâtrale de l'entreprise ou d'une de ses situations sous forme de

comédie, est en soit intéressant pour la fonction « loupe ». Mais sans moyens d'accompagnement, aucune solution ne se mettra en place et aucun changement ne sera possible. D'autres limites apparaissent dans les risques de telles démarches, risques de mettre en défaut des individus plus que des organisations. Le talent (lié souvent à l'expérience) du scénariste-animateur-consultant peut garantir l'absence de débordement individuel. La fonction récréative est intéressante en soi, une approche intégrant le conseil permet d'aller plus loin.

c) *Voies de recherches* : Comme pour l'utilisation du théâtre dans la formation, il paraît aujourd'hui nécessaire de valider l'hypothèse que le théâtre facilite le changement des organisations et/ou des comportements. Une étude taxinomique complète sur les pratiques constituerait une première voie de recherche. Dans un second temps il s'agirait d'élaborer des outils de mesure des effets de l'usage du théâtre par les entreprises, dépassant les seules déclarations de satisfaction *des entreprises ayant vécu l'expérience (Aragou-Dournon et Détrié, 1998)*.

## CONCLUSION

Nous pouvons esquisser un outil d'aide à l'utilisation du théâtre par l'entreprise. Si nous reprenons les citations des auteurs de l'ouvrage « Le Théâtre d'entreprise » (1998) (Aragou-Dournon et Détrié), et les fonctions qu'ils attribuent au théâtre, nous obtenons les besoins suivants : résoudre des problèmes humains, aide à l'animation managériale, aide pédagogique, aide à l'analyse de l'institution.

Si nous complétons par les résultats d'une enquête faite par Centre Info (1996) nous obtenons les besoins suivants : développement personnel, qualité, communication, management, mobilisation, dynamisation, vente, événement, hygiène et sécurité, formation de formateurs, expression orale.

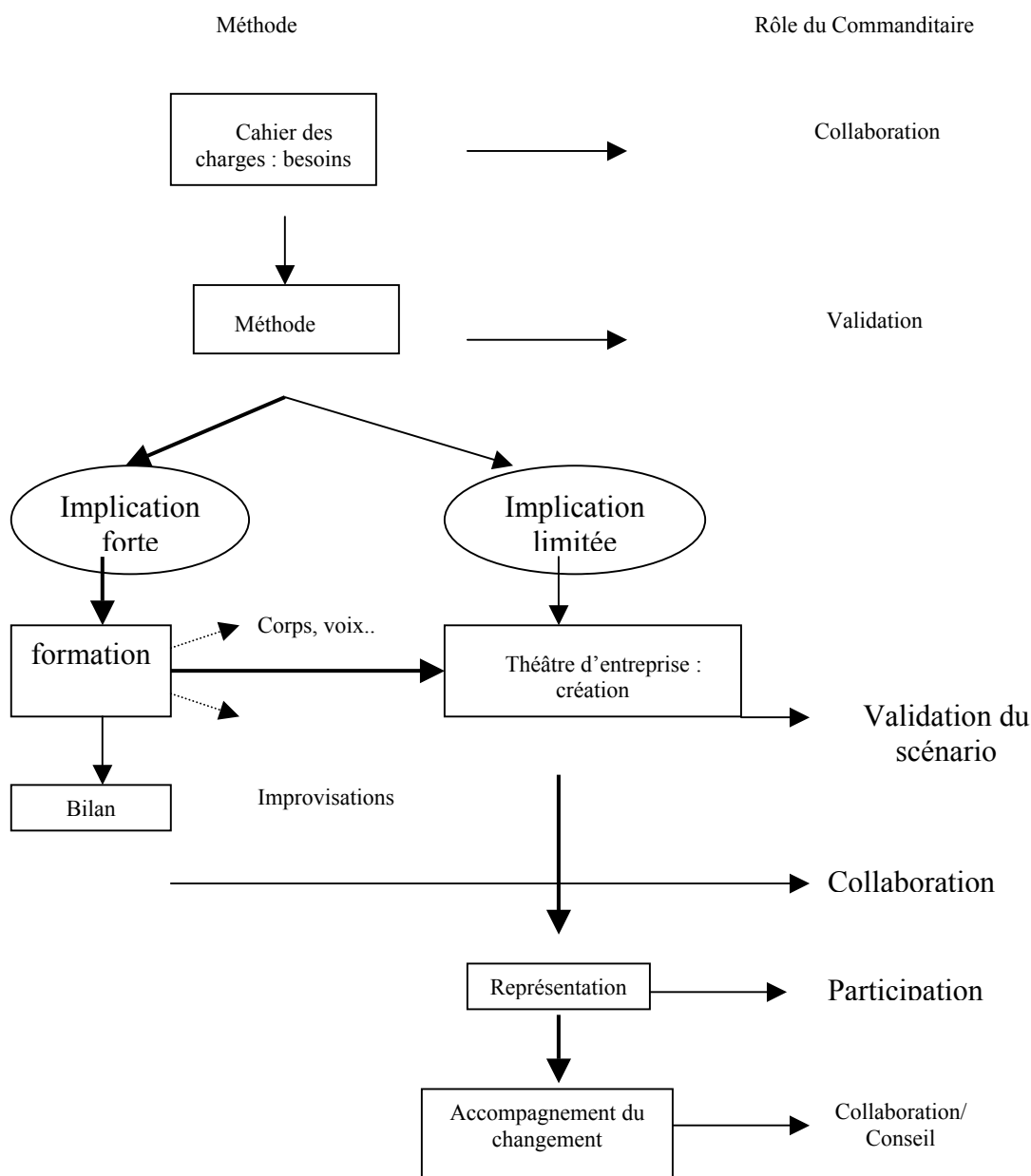
Enfin l'approche de Sato et Salvador (1999) combine les besoins de l'entreprise et le degré d'implication nécessaire des acteurs de la problématique. Leur illustration porte sur le développement d'une innovation dans l'entreprise. 4 situations sont envisagées selon l'implication ou non des salariés dans l'acte théâtral et selon qu'il s'agit de trouver un nouveau concept de produit ou d'améliorer un concept ancien. De cette approche nous conserverons le degré d'implication comme critère de choix méthodologique.

Nous ne prétendons pas avoir apporté une liste exhaustive des relations théâtre-entreprise, des recherches exploratoires ultérieures pourraient nous éclairer sur la richesse de cette relation. Nous avons par ailleurs, écarté de notre champ le théâtre événementiel, or, il faut considérer qu'il peut être lui aussi une occasion d'initier une démarche d'intégration du théâtre dans l'entreprise (Michel Fustier, 1996). Dans ce cas, l'implication des protagonistes de l'entreprise peut devenir le point de départ d'un processus de formation par le théâtre. Dans le tableau 1 suivant, nous proposons de résumer les différents outils qu'offre le théâtre selon leur réponse aux besoins des entreprises. Nous avons grisés les situations dans lesquelles le théâtre peut intervenir de façon prépondérante. Dans les autres cas, les interventions du théâtre se font dans des contextes élargis. C'est le cas de la formation, de l'aide pédagogique ou le théâtre peut remplacer avec un impact plus fort une présentation assistée par ordinateur.

**Tableau 1 : Besoins/Méthodes**

Implication des acteurs de l'entreprise Besoins de l'entreprise	Aucune implication	Implications forte
Développer les performances dans la prise de parole en public		Ateliers voix, corps et respiration
Développer les capacités créatives		Ateliers voix corps et respiration s'appuyant sur des exercices d'improvisation
Résoudre un problème (produit nouveau, axe de communication)	Une troupe de comédiens professionnels, proposent des situations (personnages et contexte)liées à la problématique	Après formation (c.f. ci-dessus), improvisation sur la situation ou écriture préalable d'un scénario, puis présentation
Vente (améliorer la gestion de la relation émotionnelle au client, développer la réparti et la capacité d'initiative face à l'imprévu..)		Formation par la théâtralisation de la vente, l'improvisation autour de thématique liée ou non à la situation de vente
Mobiliser, dynamiser	Troupe professionnelle jouant pièce sur mesure	Si intervention des salariés : Micro-socio théâtre ou théâtre forum
Animation managériale	Clown d'entreprise	
Aide pédagogique : sensibiliser à la qualité, à la sécurité	Troupe sur mesure ou sur catalogue selon thématique à illustrer	
Analyser l'organisation (problème humain, organisationnel, faciliter le changement...)	Troupe jouant pièce sur mesure ou catalogue	Intervention possible en réponse des membres de l'entreprise (on se rapproche du micro-socio théâtre
Créer un lien, fédérer	Accueillir une troupe pour offrir un spectacle de fin d'année ou lors d'un événement précis	Evénement avec implication : représentation par les salariés d'un spectacle nécessitant formation théâtre + gestion de projet

Pour conclure, la démarche consiste à bien définir le contexte de l'entreprise pour préciser quelle problématique le théâtre doit contribuer à résoudre. En aucun cas le théâtre ne saurait se substituer au management, les cellules grisées ne signifient pas qu'aucune autre action ne doit être entreprise. En effet, l'efficacité de l'intervention du théâtre sera accrue si elle est accompagnée d'autres mesures (intégrée à un plan de développement des métiers pour la formation, une politique d'accompagnement dans le cadre du théâtre d'entreprise). Eclairer n'est pas résoudre, c'est pour cela qu'il nous paraît important dans une démarche d'intégration du théâtre dans l'entreprise de prévoir une implication des acteurs concernés. Nous pouvons résumer la démarche dans le schéma suivant :



Selon les besoins, nous définirons le degré d'implication des acteurs de la problématique. L'implication la plus forte sera la mise en place d'une formation à l'issue de laquelle un bilan est fait en collaboration avec le commanditaire. A l'opposé, l'implication la plus réduite conduira à l'intervention d'une troupe sans les acteurs de la problématique et à l'issue de laquelle un accompagnement du changement sera proposé sous forme de conseil. La démarche intermédiaire consiste à suivre le chemin symbolisé par des flèches plus épaisses. Cette méthode envisage l'intervention d'une troupe de théâtre en collaboration avec des acteurs de la problématique préalablement formé aux techniques théâtrales. Ce procédé sera plus long, car il nécessite d'introduire la formation des salariés (démarche d'analyse des besoins en formation théâtrale) puis dans une démarche de conseil, pour résoudre une problématique de l'entreprise par l'utilisation du théâtre. Cette intégration formation/conseil par le théâtre implique et mobilise d'avantages les protagonistes internes de l'entreprise (Sato et Salvador, 1999).

A quinze ans, le théâtre d'entreprise entre dans son adolescence. Cette période devra permettre de développer d'avantages de méthodes pour aider l'entreprise à mieux optimiser ses relations avec le théâtre. Pour cela des études empiriques sur la pertinence et l'efficacité de l'usage du théâtre devront être menée par delà les études de satisfaction des clients.

## BIBLIOGRAPHIE

STEPHANE A. (1992), [\*Le secret des orateurs\*](#), ESF éditions.

ARAGOU-DOURNON B. et DETRIE P (1998), [\*Le théâtre d'entreprise : quand l'entreprise se met en scène\*](#), Editions Liaisons..

BEILLEROT J. (1996), « le théâtre, une méthode de formation ? », in : *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, ouvrage collectif sous la direction de Françoise Leplâtre, Centre INFFO.

BELLENGER L. (1984), [\*Expression orale : séminaire\*](#), éditions ESF, Entreprise moderne d'édition et librairie technique.

BOAL A. (1978) Jeux pour acteurs et non-acteurs, pratique du théâtre de l'opprimé, malgré tout, François Maspero.

BUCHILLET C. (1998), [\*Prendre la parole : guide pratique pour les managers\*](#), INSEP éditions.

DIDEROT D.(1830), *Paradoxe sur le comédien*,

CHALES J.-L. (1999), *Impros en scènes*, 350 sujets d'improvisation, Editions de la traverse.

CORNET J. (2000), *Le théâtre sans fard*, manuel d'improvisation théâtrale, Librairie Théâtrale.

FUSTIER M. (1996), « les débuts en France du théâtre dit d'entreprise », in : *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, ouvrage collectif sous la direction de Françoise Leplâtre, Centre INFFO.

FUSTIER M. et FUSTIER B. (2001), *Exercices pratiques de créativité à l'usage du formateur*, Editions d'Organisation.

HERIL A. et MEGRIER D. (1999), *Techniques théâtrales pour la formation d'adultes*, Retz.

HERRMANN N. (1988), [\*Les dominances cérébrales et la créativité\*](#), Retz.

PAVIS P. (1996), *Dictionnaire du théâtre*, Dunod.

QUENTIN G. (1999), *Enseigner avec aisance grâce au théâtre*, Chronique Sociale.

SATO S. and SALVADOR T. (1999), "Play acting and focus troupes : theater techniques for creating quick, intense, immersive, and engaging focus group sessions", *Interactions : methods and tools*, septembre-octobre.

SORZANA-ROUAULT C. (1996), [\*La prise de parole en public\*](#), CFPJ éditions.

STANISLAVSKI C. (1984), [\*La construction du personnage\*](#), Pygmalion Gérard Watelet.

