

Le théâtre, un outil de formation au management

par [Melchior Salgado](#)

Cette recherche vise à montrer comment le théâtre peut être mis au service du développement des entreprises et des individus qui y travaillent. Elle s'appuie sur l'évaluation d'une action de formation qui a concerné plus de 200 managers, pour s'interroger sur la fonction de management du théâtre, mettre en lumière ses vertus pédagogiques, et analyser le rôle des « acteurs » de l'entreprise à partir de la métaphore du « manager-metteur en scène ».

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, La Poste, etc.), étaient de plus en plus nombreuses à recourir à ce type d'intervention, et ce mouvement continue aujourd'hui. Ce constat nous a conduit à nous interroger sur les raisons qui poussent les entreprises à avoir recours aux pratiques théâtrales, et à développer un projet de recherche intitulé THEMASTRAT [1] [Les travaux développés dans le cadre du projet THEMASTRAT... \[1\]](#) qui vise à analyser la fonction de management du théâtre. Dans cet article, la problématique retenue porte sur l'utilisation du théâtre dans le domaine de la formation au management; et la question centrale est la suivante : « le théâtre d'entreprise est-il un outil pertinent pour former les managers ? ».

Nous nous appuyerons sur le cas d'une grande entreprise qui a utilisé le théâtre pour faciliter la mise en œuvre de son plan stratégique à quatre ans. Plus précisément, cette entreprise a décidé de mettre en place un programme de formation, qui utilise exclusivement les techniques théâtrales, pour former plus de 200 de ses dirigeants. Les résultats issus de l'évaluation de cette action de formation nous permettront de voir *comment le théâtre peut-être mis au service des entreprises et des individus qui y travaillent*. Cette recherche exploratoire présente deux intérêts majeurs pour les chercheurs en sciences de gestion et pour les praticiens.

D'une part, les travaux effectués sur les vertus du jeu et du théâtre permettent d'analyser et de justifier l'utilisation de la pratique théâtrale dans le champ de la *formation initiale*. Ils montrent par exemple, que les techniques théâtrales favorisent le développement personnel du formé, en lui donnant un rôle actif et en le plaçant au cœur du dispositif de formation. Ainsi, certains établissements d'enseignement ont introduit ces techniques dans leurs cursus pour former de futurs managers; mais rien n'est dit, sur l'utilisation de ces pratiques dans les entreprises pour *former les managers en activité*. D'autre part, le « théâtre d'entreprise » est en plein développement, et sa principale caractéristique concerne la très forte diversité au niveau des intervenants, des techniques utilisées et des prestations offertes aux entreprises. Ce foisonnement montre que le théâtre est utilisé *dans et pour* les entreprises; mais, il n'existe pas à notre connaissance, d'études empiriques qui visent à *évaluer la pertinence* de l'utilisation du théâtre pour former des managers. La première partie de l'article fournit une analyse théorique de la pratique théâtrale comme outil de formation initiale, qui facilite le développement personnel des individus. L'analyse de l'industrie du théâtre d'entreprise est réalisée dans la deuxième partie. La troisième partie est consacrée à la présentation de l'étude empirique et des principaux résultats obtenus. Ces derniers, sont utilisés dans la quatrième partie pour introduire une discussion sur l'utilisation du théâtre comme « lentille cognitive » pour analyser les organisations, et proposer la métaphore du « manager-metteur en scène ».

I.LA PRATIQUE THÉÂTRALE COMME OUTIL DE FORMATION AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU

1. Théâtre et formation : une histoire consubstantielle

Une brève analyse historique montre que le théâtre est utilisé depuis longtemps dans le domaine de la formation. Ubersfeld (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 XIXe siècle, le théâtre peut jouer un rôle d'enseignement en matière socio-politique, etc. et contribuer à former l'homme nouveau ».

Dans une optique de formation, Barthélémy-Ruiz (1996) identifie deux utilisations du théâtre : soit une finalité directement didactique (pour l'enseignement de méthodologies de communication, expression orale, vente, négociation, apprentissage des langues, etc.), soit la recherche d'objectifs 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 « déclat », comme nouvelle porte d'entrée, 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. 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'exemples, la formation de futurs enseignants (IUFM), les carrières juridiques (avocats), les métiers de la vente, etc. De même, certains programmes de formation au management développés dans les grandes écoles et dans quelques universités, utilisent des méthodes de formation « actives » (jeux d'entreprises, jeux de rôle, mises en situations sur des études de cas [\[2\] Utilisée à la Business School de Harvard dès 1935,...](#) [\[2\]](#), des projets de création d'entreprises, etc.), pour former leurs étudiants, qui seront de futurs dirigeants d'entreprises. Sans toujours nommer explicitement le concept, ces méthodes sont fondées sur « le jeu ». Quelles sont les principales spécificités du jeu théâtral [\[3\] Pavis \(2002\) signale que la langue française ne possède...](#) [\[3\]](#) qui justifient son utilisation dans le domaine de la formation initiale ?

2. Le théâtre : une démarche pédagogique originale

Le théâtre s'appuie sur l'utilisation de plusieurs techniques. Il nous semble important de les prendre en compte pour comprendre comment elles sont mobilisées dans les actions de formation au management. Citons à titre d'exemples, l'improvisation, l'expression corporelle, le mime, l'expression orale, le travail sur les émotions, la mise en scène, le jeu de rôle, la décontraction, etc. Nous présentons dans l'encadré ci-après, les techniques théâtrales qui seront analysées dans le cadre de l'étude empirique. Couramment utilisées, elles visent à rendre le comédien « plus à l'aise » dans son corps, avec lui-même et avec les autres.

Certains auteurs (Meirieu, 2002; Balazar, 2003) se sont interrogés sur les vertus et les spécificités du théâtre utilisé en formation initiale. Leplâtre (1996) propose une synthèse en trois points.

Tout d'abord, la pratique théâtrale permet *d'appréhender l'individu dans sa globalité*, en engageant

la personne dans l'ensemble de ses dimensions (intellectuelles, corporelles, et affectives). Le théâtre ajoute ainsi, une dimension affective et émotionnelle (Artaud, 1964), généralement peu exploitée en formation.

En deuxième lieu, le théâtre est une *œuvre obtenue par la mimesis* [4] Cf. [M. Simonin, Aristote, La Poétique, \(éd. 2005\). \[4\]](#), c'est-à-dire par imitation ou reproduction de l'action. Grâce aux identifications successives à des rôles différents, le théâtre favorise une meilleure compréhension des problèmes des autres, il apprend à intérioriser la personnalité de l'autre et à accepter les différences. Ainsi, fondée sur la mimesis, l'approche théâtrale peut contribuer à l'épanouissement psycho-affectif et intellectuel de l'individu, et l'aider à maîtriser la présence physique, l'image corporelle, la prise de distance ou le rapprochement à l'égard des autres. Enfin, le théâtre est *l'occasion de multiples acquisitions* effectuées sous forme ludique. Il s'appuie sur le jeu dans sa conception sérieuse et universelle (Huizinga, 1951) pour faciliter l'apprentissage, et réconcilier : formation, plaisir de jouer et prise de conscience de son corps. Selon le dictionnaire *Larousse*, le jeu est « une activité qui vise au plaisir, à la distraction de soi, ou des autres ». Par rapport à notre problématique, les travaux réalisés sur la fonction du jeu permettent d'identifier certains points complémentaires sur l'utilisation du jeu théâtral en formation. Par exemple, Caillois (1967) propose une classification du jeu en quatre rubriques principales selon que, dans les jeux considérés, prédomine le rôle de la compétition (football, billes ou échecs), du hasard (la roulette ou la loterie), du vertige (aventure) ou du simulacre (représentation théâtrale et l'art dramatique). Par rapport aux trois autres catégories, les jeux de simulacre présentent la spécificité majeure de placer l'individu dans une situation où le sujet joue à croire, à se faire croire ou à faire croire aux autres qu'il est un autre. De même, Barhélémy-Ruiz (1996) précise que le jeu est avant tout un système de règles (les joueurs sont placés hors de la vie courante) qui crée une situation irréversible (ce qui a été joué l'a été), et qui permet au joueur de prendre du recul sur la réalité pour dédramatiser les problèmes ou trouver des solutions originales. Le joueur peut agir sur le déroulement de la partie ce qui permet une réelle interactivité, et maintient le suspense. Enfin, le jeu exige des joueurs, ce qui veut dire qu'il ne suffit pas d'apporter des dés, ou une pièce de théâtre pour que le jeu soit présent; mais il faut que les participants animent ce support et lui donnent vie. Ces caractéristiques-clés qui ont été identifiées par les théoriciens du jeu sont essentielles pour notre recherche, car elles sont toutes présentes dans le « jeu théâtral ».

En bref, les techniques théâtrales, qui s'appuient sur le jeu, sont de plus en plus introduites dans certains cursus de formation initiale car elles favorisent le développement personnel « de l'acteur ». Mais, qu'en est-il de leur utilisation dans les entreprises, pour former les managers ?

II. LA PRATIQUE THÉÂTRALE DANS LES ENTREPRISES

1. L'industrie du théâtre d'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'Association française pour la qualité). Depuis, le « théâtre d'entreprise » fait l'objet de nombreuses controverses. D'une part, son apparition 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 de ce vocable 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 les

mots : 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.

Un mot-clé permet de caractériser l'industrie [\[5\] Au sens de Porter \(1982\) qui définit l'industrie comme :... \[5\]](#) du théâtre d'entreprise : la diversité.

Tout d'abord, la diversité au niveau de ses *différentes formes*. Citons 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'entreprise [\[6\] Dans les années 1992-1993 apparaît un nouveau courant... \[6\]](#). Mais aussi, 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. Ou encore, des séminaires organisés 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 travailler sur différents types de jeux (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, microreprésentations 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. Dans ces différentes situations, les intervenants qui travaillent dans cette industrie présentent parfois le théâtre comme « le remède » qui permettra à l'entreprise d'atteindre des objectifs multiples tels que : faire passer des messages, mobiliser les salariés autour d'un projet, accompagner le changement, permettre l'(auto-)expression du personnel, favoriser la communication interne ou externe, former, etc.

La variété et la croissance de l'offre de prestations proposée dans cette industrie, montre que de plus en plus d'entreprises ont recours au théâtre pour mettre en œuvre leur stratégie de développement. Les domaines d'intervention étant très divers, nous décidons de focaliser notre analyse sur l'utilisation du théâtre dans le cadre de la formation continue des managers.

2. Du théâtre pour former les managers

Plaçons-nous du point de vue du décideur (chef d'entreprise, responsable de formation, etc.) pour analyser deux dimensions : les objectifs à atteindre et les différentes méthodes de formation existantes. En fonction des objectifs fixés par l'entreprise, nous différencions deux types de formations. Les premières sont destinées à transmettre du savoir et des apprentissages au personnel de l'entreprise, par exemple l'acquisition de compétences techniques liées à l'exercice de sa fonction (maîtrise d'un nouveau logiciel ou d'une nouvelle technologie, connaissances comptables, marketing, etc.). Les secondes concernent les formations qui visent des modifications de la personne en termes de savoir-être. Les modifications ou transformations comportementales peuvent porter sur différents aspects de la personnalité du sujet. Citons les actions de formation destinées à accroître la motivation ou la participation du personnel, à faciliter son implication et son adhésion à l'élaboration ou à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, à développer le leadership ou la responsabilisation, etc. En 1991, Ehrenberg soulignait déjà la croissance de la demande de entreprises pour ce dernier type de formations : « le participatif comme méthode de gestion et mode d'exercice de l'autorité est le registre sur lequel se focalisent les préoccupations des managers... L'implication du travailleur devient aussi essentielle dans la productivité et dans la performance de l'entreprise que l'était son exclusion dans la gestion bureaucratique ». En effet, du point de vue de

l'entreprise, l'implication et la stimulation de l'autonomie peuvent constituer un moyen d'économiser la discipline autoritaire. Ainsi, de plus en plus de formations portent aujourd'hui sur le développement de la responsabilisation des salariés afin qu'ils deviennent les « entrepreneurs de leurs propres tâches » [7] [Selon la terminologie de Ehrenberg \(1991\)](#). [7]. En bref, on peut dire que les actions de formation financées par l'entreprise visent à accroître les compétences personnelles et/ou professionnelles du personnel de l'entreprise, et par voie de conséquence à améliorer l'efficacité des formés.

Après avoir défini les objectifs de la formation, le décideur pourra avoir recours à différentes méthodes pédagogiques, qui devront intégrer des contraintes diverses telles que : la durée de la formation (sur une période bloquée, ou étalées dans le temps), le lieu de formation (dans l'entreprise, hors les murs, par correspondance), le choix des participants (intra-entreprise ou interentreprise), etc. Ces méthodes peuvent être classées sur un continuum qui va des formations « classiques » (séparation étanche entre celui qui sait – le formateur – et celui ou ceux qui ne savent pas – les formés –) jusqu'aux formations qualifiées « d'actives » (qui s'appuient sur les mises en situation et sur le « jeu »). Le jeu théâtral, qui est au cœur de notre problématique de recherche fait partie des méthodes pédagogiques « actives » et nous conduit à formuler la question centrale de notre recherche comme suit : « le théâtre d'entreprise est-il un outil pertinent pour former les managers ? »

La recherche empirique fournira des éléments de réponse sur trois points. D'une part, nous nous appuyons sur la perception des managers qui ont participé à ce type de formations, pour évaluer la pertinence du théâtre comme outil de formation. D'autre part, les réponses des managers et la revue de la littérature effectuée sur les spécificités du jeu théâtral (cf. I.2.), nous permettront de présenter les avantages et les inconvénients de la pratique théâtrale dans les entreprises. Enfin, les différentes techniques théâtrales utilisées (cf. encadré) seront mises en relation avec les objectifs de formation recherchés par le responsable d'entreprise.

III.LA RECHERCHE EMPIRIQUE SUR LE TERRAIN

1. L'objet et la méthodologie de recherche

Le terrain de recherche

L'entreprise MOSYLOS (nom d'emprunt) est structurée en plusieurs directions régionales sur tout le territoire français. Il existe dans cette grande entreprise industrielle différents niveaux hiérarchiques : des agents 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. Or, la direction régionale constate qu'elle ne peut pas s'appuyer sur ses D.N à cause d'un problème de positionnement de la fonction dans la ligne hiérarchique. Étant à l'interface entre les agents du terrain et l'encadrement, les D.N se considèrent « être des managers... sans l'être vraiment » : « nous on sait pas comment se placer, car on sort de la base ». Les D.N sont généralement des hommes (90%) qui 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. 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 ». 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 directeurs de niveau N de la région (soit 205 managers) 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 et travail sur les émotions.

La méthodologie de recherche

Étant complètement extérieurs à l'entreprise, nous avons négocié un cahier des charges pour évaluer la formation. Dans une perspective de recherche (Denney, 2000) nous avons effectué une évaluation « à chaud » (immédiatement après le sémi-naire) et une évaluation « à froid » (réalisée quelques mois après la fin de la formation), à partir d'informations qui portaient sur le processus et sur les résultats de la formation.

Un premier questionnaire « à chaud » a été rempli par les participants immédiatement après avoir terminé le séminaire. Nous avons recueilli 154 questionnaires qui nous ont permis d'évaluer la perception des participants suite au séminaire. Un deuxième questionnaire a été envoyé aux participants (D.N) en décembre 2003; nous avons récu-péré 104 questionnaires sur un total de 205 questionnaires, soit un taux de retour de plus de 50 %. Un troisième questionnaire a également été envoyé aux supérieurs hiérarchiques (D.N+1) des participants en décembre 2003; nous avons récupéré 18 questionnaires sur un total de 30 questionnaires envoyés, soit un taux de retour de 60 %.

L'analyse documentaire s'est appuyée sur la revue de la littérature existante et de la documentation interne à l'entreprise : rapports d'activité, plan stratégique à quatre ans, organigramme régional, plan de formation des D.N, réponse du metteur en scène au cahier des charges de la formation, et programme de la formation suivie par les Directeurs de niveau N et N+1. 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. De plus, sept dirigeants de niveau N et trois dirigeants de niveau N+1 ont été interviewés au cours d'entretiens semi-directifs. Pour finir, nous avons participé à un des séminaires également organisé sur deux jours pour les dirigeants de niveau N+1. Cette étape nous a permis de voir comment le séminaire était mis en œuvre sur le terrain. À 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.

2. Présentation des résultats de la recherche empirique

La pertinence du théâtre comme outil de formation au management

Le tableau 1 fournit une synthèse des réponses recueillies auprès des participants au séminaire (D.N) et de leurs supérieurs hiérarchiques (D.N+1), sur la pertinence de l'utilisation du théâtre

comme outil de formation dans les entreprises.

Ces résultats concernent l'évaluation effectuée *a posteriori*, c'est-à-dire entre 6 mois et 18 mois après que les managers aient participé au séminaire; ils montrent que la quasi-unanimité des participants (87,5 %) considèrent que le théâtre est un outil de formation pertinent. De plus, ce point de vue est partagé par leurs supérieurs hiérarchiques, puisque 15 dirigeants de niveau N+1 sur les 18 qui ont répondu, partagent également cet avis. Ainsi, les résultats quantitatifs fournissent le premier élément de réponse à la question centrale de cette recherche. Les données qualitatives permettent de préciser les avantages et les inconvénients de l'approche théâtrale. Les principaux avantages de cette méthode pédagogique sont regroupés en quatre thèmes :

- **Thème 1. La mise en situation et la mise en valeur des participants :** « Mise en situation non conventionnelle » ; « Permet de se mettre en situation. Permet de mieux tester ses limites. Permet une meilleure appropriation des enseignements » ; « Mise en valeur des participants ».
- **Thème 2. Une méthode de formation active et participante :** « Mise en pratique immédiate du sujet : il y a une énorme différence entre savoir-faire et faire. Intégration et respect dans le groupe en formation » ; « Participation. Intimité mise à nu. Permet d'être plus actif dans la formation » ; « Liberté d'action. On ne subit pas la formation, on la vit. » ; « Oblige à être actif lors de la formation ».
- **Thème 3. Permettre aux participants de se découvrir soi-même :** « Adaptation à un comportement inopiné. Permet de s'étonner soi-même sur ses possibilités » ; « Développer la confiance en soi. Montrer ses émotions » ; « Oser s'engager. Participatif » ; « Mise en valeur de ce que l'on est, pas de ses connaissances. Travail sur le rapport entre êtres humains ».
- **Thème 4. L'aspect ludique de la formation :** « Méthode beaucoup plus ludique. Obligation d'expression individuelle. Sortir de l'environnement professionnel », « Peut amener certains esprits "ouverts" à intégrer un certain nombre de choses par un biais ludique. Sort de l'habituel, de la routine », « C'est une manière de se découvrir sur un registre inconnu pour la plupart d'entre nous, au cours de laquelle nous découvrons notre gestuelle. La technique fait qu'au bout d'un certain temps, on oublie le jeu et on s'y prend de manière naturelle permettant de mieux se découvrir ».

Les principaux inconvénients de ces méthodes ont été regroupés en trois thèmes :

- **Thème 1. L'aspect « non universel » de la méthode qui ne convient que pour « certaines personnes » :** « Blocage possible de certaines personnes » ; « Esprits fermés : n'ont pas intégré le lien avec les pratiques professionnelles. Ne marche que sur des personnes ayant une démarche volontariste d'intégrer leur rôle de manager » ; « Peut gêner des personnes plutôt réservées ».
- **Thème 2. L'aspect « déroutant » de la méthode jugée trop « théâtrale » :** « Déroutant. Décourageant parfois » ; « Le caractère ludique, artificiel, distrait et disperse. La nouveauté de ce contexte peut déstabiliser et conduire au repliement » ; « Pas de fil conducteur. On joue la comédie, donc quelquefois pas vrai ».
- **Thème 3. Une méthode trop éloignée du quotidien des managers :** « Trop éloignées du quotidien. Trop théâtrales » ; Distance par rapport au quotidien. Difficulté de mise en pratique » ; « Un certain décalage entre la méthode et notre métier. Cette méthode peut choquer certains candidats ».

Complétons ces résultats en détaillant le point de vue des dirigeants sur chacune des techniques mises en œuvre.

Évaluation de la pertinence des techniques théâtrales

Les répondants se sont exprimés sur la pertinence de six techniques théâtrales : les improvisations, le travail corporel, le travail sur les émotions, le travail de mise en scène, le travail sur la voix, et les mises en situation (ou jeux de rôles).

Les résultats quantitatifs, présentés dans le tableau 2, montrent que la quasi-totalité des participants s'accordent à reconnaître la pertinence des improvisations (86 %), du travail sur la voix (82 %) et de la mise en scène (84 %), utilisés dans des mises en situations liées au contexte professionnel (86 %) ou hors professionnel (82 %) des dirigeants. De plus, la plupart d'entre eux (72 %) considèrent que le travail effectué sur les émotions est tout à fait pertinent pour les managers. En revanche, les avis sont plus partagés par rapport au travail corporel (58 %). Les données qualitatives permettent d'illustrer ces premiers résultats, et de mettre en relation les techniques utilisées et les objectifs de la formation.

Les improvisations peuvent être de plusieurs types : sur un thème libre ou imposé, avec un temps de préparation ou sans préparation préalable, avec du matériel à disposition ou sans matériel, en temps limité ou non, etc. L'utilisation des improvisations dans le contexte de la formation en entre

prise peut viser l'atteinte de plusieurs objectifs. Citons à titre d'exemples :

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

Le travail corporel et le travail sur les émotions renvoient aux objectif liés au développement personnel du manager, c'est-à-dire à la connaissance de soi et des autres [\[8\] Nous développerons l'importance de cette qualité pour... \[8\]](#). Les répondants signalent que la formation est à l'origine de changements liés à :

- la maîtrise et à la gestion des émotions :
« Je crois que l'on doit mieux pouvoir cerner la personnalité, les problèmes de ses agents si l'on sait mieux ressentir ses émotions et chercher sa véritable personnalité sans le masque social » ; « Comprendre l'autre par et avec son regard tout en faisant passer mes propres émotions » ; « Améliorer et entretenir de bonnes relations avec mes collaborateurs basées sur l'expression sincère des émotions. Chercher à remplir ma mission de D.N en conjuguant efficacité et plaisir. Lorsque je suis en confiance je m'engage plus, je réussis mieux et je m'amuse plus ».
- La connaissance des réflexes corporels et comportementaux : « Mon comportement et mon placement » ; « Je débute ma carrière professionnelle, il est certain que je me servirai du

regard pour travailler » ; « La relation voix et expression corps/visage » ; « Mon regard sur les autres (détection des problèmes par rapport aux gestes, aux situations) ».

Le travail sur la voix permet un développement des compétences des managers sur tous les aspects liés à la communication, par exemple lors de présentations orales, l'animation de réunions, etc. Les répondants signalent : « Surveiller le ton de ma voix et l'adapter aux contextes » ; « Je vais essayer d'aller plus souvent dans mes équipes pour leur expliquer de vive voix la finalité du travail que je leur demande ».

Par rapport aux mises en situations et à l'utilisation de jeux de rôles, il semble que le travail sur des situations professionnelles qui « collent au terrain », permet aux participants de mettre immédiatement en relation les enseignements de la formation avec leur travail quotidien. Ainsi, certains répondants souhaitent « plus de situations terrain » ou des « mises en situation face aux problèmes quotidiens » pour de futures sessions de formation. En revanche, le travail sur des situations non liées au cadre professionnel, permet aux participants de prendre du recul par rapport à leur poste de travail, et de mieux se (re)connaître à partir de l'analyse de leurs comportements dans des situations quotidiennes. Ce type de travail exige une étape de « digestion » de la formation, et « d'auto-analyse » pour en retirer un intérêt propre sur le plan personnel et professionnel. Les répondants signalent : « Cette formation m'a permis de mieux me connaître. Les jeux de rôles et autres mises en situation ont été un encouragement à l'affirmation de soi et à la prise de confiance. Dans le respect de l'autre. Cette formation a été pour moi une sorte de miroir et l'image reflétée m'a apparue plutôt positive » ; « Meilleure connaissance de soi. On se surprend face à certaines mises en situation. Pour se comprendre, il n'existe pas que la parole. Enrichissement sur la réaction d'autrui ».

Enfin, en utilisant la technique de la mise en scène, les managers peuvent tester leur « style de management », dans une situation de jeu. Citons à titre d'exemple, un exercice dans lequel un manager dispose d'un temps limité pour diriger, préparer et mettre en scène une situation qui sera jouée immédiatement après, par ses collaborateurs. Cet exercice permet au « manager - metteur en scène » d'(auto-)évaluer ses points forts ou points faibles, et lui fournit l'occasion de travailler sur certains principes-clés de management : travail en équipe, délégation, motivation, reformulation, etc. Ainsi, certains répondants signalent : « ... m'a permis de me découvrir comme metteur en scène » ; « J'ai beaucoup apprécié les scènes et ateliers gestuels. On n'est pas habitué à cela; cela me semble excellent car on se dépasse... ».

En bref, la quasi-totalité des managers et de leurs supérieurs hiérarchiques, considèrent que le théâtre est un outil de formation pertinent au management. De plus, les résultats qualitatifs permettent de mettre en relation les objectifs fixés par l'entreprise et les techniques théâtrales utilisées. Ces conclusions conduisent à s'interroger sur l'utilisation de la métaphore du théâtre en sciences de gestion.

IV. LA MÉTAPHORE DU THÉÂTRE EN SCIENCES DE GESTION

1. Le théâtre au service du management

Le raisonnement métaphorique est un procédé qui juxtapose soit des termes, soit des exemples concrets pour créer un réseau de similitudes et ainsi déterminer un sens à la description de la réalité (Khun, 1993). C'est l'un des plus importants modes de compréhension du monde (Le Roy, 1997), car il suscite la créativité et il permet de multiplier les angles d'attaque d'un problème complexe. À l'instar de Tsoukas (1991), nous pensons que *les métaphores* ne font pas que décrire une réalité externe, mais qu'elles aident à construire une part de cette réalité, et indiquent la manière dont cette dernière doit être vue et analysée [\[9\] L'utilisation des métaphores fait l'objet de débats... \[9\]](#).

En sciences de gestion, la métaphore du théâtre prend une importance croissante dans les travaux de certains chercheurs qui l'utilisent comme « une lentille cognitive » (Kendall *et al.*, 1994, *in* Le Roy, 1997) permettant de donner du sens à certaines situations de management. Dans cette optique, certains auteurs (Pine et Gilmore, 1999; Boje *et al.*, 2003) proposent un modèle analogique entre *le théâtre et les entreprises* ou les organisations. De même, 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. Enfin, dans le *domaine du management stratégique*, le théâtre est parfois utilisé comme un outil d'analyse qui permet de rendre compte de la réalité du rôle des acteurs de l'entreprise (Calvo-Riba, 2004), puisque le monde de l'organisation s'apparente à une scène de théâtre sur laquelle chaque acteur social joue un rôle précis (Pine et Gilmore, 1999). À l'instar de Meisiek (2002) qui présente le théâtre comme un *outil de changement organisationnel* au service des entreprises, les résultats de notre recherche empirique montrent que le théâtre est également un puissant outil de formation au management. En complément des travaux existants qui s'appuient sur le théâtre pour faire progresser la recherche en sciences de gestion, nous proposons la métaphore du « manager - metteur en scène ».

2. Manager ou metteur en scène ?

Quelles sont les similitudes qui existent entre le métier de manager et celui de metteur en scène ?

La fonction du metteur en scène est 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 [\[10\] Pavis \(2002\) évoque également la notion de « manipulateur... \[10\]](#). Tout comme le metteur en scène, le manager est chargé au quotidien de diriger une équipe, en assurant la responsabilité des résultats, en participant 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.

Dans le cadre de *la mise en œuvre de leurs fonctions*, les managers et les metteurs en scène sont conduits à prendre en compte les différentes « parties prenantes » : les clients (ou le public), les

salariés (ou les comédiens), et les produits de l'entreprise (ou la pièce de théâtre). De plus, l'un comme l'autre sont amenés à intégrer la question liée aux rapports de « pouvoir » dans l'organisation. Le manager peut être contesté par d'autres « collègues », les « subordonnés » ou les « supérieurs hiérarchiques »; et le metteur en scène peut se retrouver dans une situation similaire (l'acteur qui se sent emprisonné par des directives trop tyranniques, le décorateur, le collectif, etc.). Les travaux de Crozier et de Friedberg (1977) sont très significatifs sur cet aspect du management, en précisant les stratégies personnelles adoptées par les « acteurs » de l'entreprise. Si par exemple, un salarié estime que la tâche est insuffisamment rémunérée, il travaillera alors assez peu. Cette stratégie, cette « logique d'acteur » dépend de ce que les dirigeants (ou metteurs en scène) peuvent proposer aux travailleurs (ou comédiens).

Ces éléments nous conduisent enfin, à analyser *les qualités requises* pour exercer ces deux métiers. 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, le manager 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, le manager doit mobiliser, impliquer, responsabiliser les membres de son équipe 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 mais il n'est généralement pas sur le plateau au moment de la représentation. Le metteur en scène doit donc mobiliser les comédiens en utilisant les mêmes principes que le manager (délégation, motivation, implication, responsabilisation, confiance, etc.) ; car au théâtre comme dans l'entreprise, rien n'est possible si les individus ou les groupes ne s'approprient pas le sens de l'action.

D'autres auteurs 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 une composante essentielle dans la fonction de management : la connaissance des hommes. 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.

Citons, enfin, 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.

Les similitudes qui existent entre les deux métiers nous permettent de conclure cette analyse par le constat suivant : « le metteur en scène est un manager; et (dans les faits) le manager est lui aussi un metteur en scène ». Ainsi, les résultats de la recherche empirique, et la métaphore du « manager - metteur en scène » permettent de justifier le transfert des techniques théâtrales dans les entreprises.

Le théâtre est utilisé en sciences de gestion comme une lentille cognitive pour analyser le fonctionnement des organisations. Les fonctions de manager et de metteur en scène réclament de

nombreuses qualités communes qui justifient la pertinence de la métaphore du « manager - metteur en scène », et le transfert des techniques théâtrales dans les entreprises.

CONCLUSION

La métaphore théâtrale proposée dans cet article s'inscrit dans la continuité des travaux qui soulignent la nécessité de considérer *les individus comme des acteurs* (Crozier et Friedberg, 1977) ; et qui insistent sur *l'importance du jeu* dans toutes les activités sociales (Cotta, 1980) : jeux du corps dans le sport, jeux de l'imagination dans l'art, jeux de la sensibilité dans l'engagement humanitaire, jeux de domination du marché et des esprits dans les stratégies d'entreprises et le management, etc. À l'instar de Goffman (1973), qui a largement utilisé la métaphore théâtrale pour analyser le jeu des acteurs et comprendre les relations humaines; nous nous sommes interrogés sur l'utilisation du théâtre pour former les managers. Dans ce contexte, notre travail fournit des apports concrets pour le gestionnaire, et il ouvre plusieurs pistes de recherche sur le théâtre comme : méthode de formation, outil de management, et axe de communication.

Le premier apport de la recherche est de montrer que la quasi-totalité des dirigeants considèrent le théâtre comme une *méthode de formation* pertinente au management. Dans cette perspective, l'analyse des facteurs-clés de succès et des conditions de mise en place des formations par le théâtre (compétence des intervenants, conditions matérielles, etc.) constitue le prolongement naturel de ce travail.

Le deuxième apport de la recherche est de mettre en lumière la *fonction de management* du théâtre pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, et améliorer le travail des managers. Les résultats présentés dans cet article ont permis d'identifier l'existence de fortes complémentarités entre le théâtre et le management. Ils nous conduisent aujourd'hui à proposer une deuxième piste de recherche sur la question de l'instrumentalisation du théâtre à des fins économiques, dans les sociétés « post-industrielles » (Bell, 1976) fortement marquées par le développement des loisirs, et par le « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991).

Le troisième apport de ce travail est de proposer la pratique théâtrale comme un *axe de communication* utile pour la recherche en gestion et pour les praticiens. Elle apporte un éclairage utile dans l'histoire du management, et révèle une facette importante du comportement des individus dans l'entreprise. En effet, toute l'histoire du management a été marquée par une orientation scientifique et disciplinaire qui consiste à traiter les hommes dans l'entreprise, comme des machines pour améliorer le rendement. Mais cette vision mécaniste de l'homme au travail se voit progressivement dépassée par la prise en compte de la dimension humaine, et l'entreprise se pose (ou s'impose) aujourd'hui comme un lieu de réalisation de soi. Aubert (1994) signale le passage d'un système disciplinaire à un système « managinaire » [\[11\] « Managinaire »: contraction de « management » et « imaginaire »...](#) [\[11\]](#) dans lequel : « il ne suffit plus de faire, il faut s'engager dans l'entreprise, se fondre en elle ». Après le management des « corps » (incarné par Taylor) et le management des « cœurs » (mouvement des relations humaines), ne sommes-nous pas entrés dans l'ère du management de « l'esprit » ? Si tel est le cas, nous pensons que l'approche théâtrale qui intègre simultanément ces trois dimensions (corps, cœur, esprit) peut contribuer à une meilleure connaissance de la réalité de l'entreprise, pour en améliorer son fonctionnement.

Dans une perspective transdisciplinaire, nous souhaitons conclure ce travail en proposant trois

pistes de réflexion :

1. *Par rapport au milieu artistique*. On dit que le théâtre est en crise. Nous pensons que son entrée dans l'entreprise peut contribuer à la démocratisation de cet art.
 2. *Par rapport au milieu de la formation au management*, dont le principal objectif est de former des managers efficaces et efficients. Il faut entamer aujourd'hui une réflexion sur l'introduction et l'utilisation des techniques théâtrales, dans tous les cursus de formation au management.
 3. *Par rapport à l'entreprise*. La plupart des techniques analysées dans cet article sont fondées sur le « jeu ». Il nous semble important d'approfondir le questionnement lié à l'acceptation du principe même de jeu dans les entreprises.
-

BIBLIOGRAPHIE

- Artaud A., *Le théâtre et son double*, Gallimard, 1964.
- Aubert N., *Du système disciplinaire au système managinaire : l'émergence du management psychique, L'invention de la gestion*, Bouilloud J.P., Lecuyer B., Paris, L'Harmattan, 1994.
- Balazar S., Gentet-Ravasco E., *Le théâtre à l'école*, Hachette Éducation, 2003.
- Barthélémy-Ruiz C., « Le jeu théâtral comme jeu de formation », *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Leplâtre F., Centre Info, 1996.
- Bell D., *Vers la société post industrielle*, Robert Laffont, 1976.
- Bellenger L., Pigallet Ph., *77 études de cas et exercices, formation et développement personnel*, collection formation permanente, ESF éditions, 1997.
- Boje D., G.A. Rosile G.A., "Theatrics of Seam", *Journal of Organisational, Change Management*, vol. 16,2003.
- Bosa B., « Théâtre d'entreprise, La voix de son maître », *Alternatives Économiques*, n° 167, 1999.
- Bourion C., *La logique émotionnelle*, Collection théorie et pratique du management, ESKA, 2001.
- Caillois R., *Les jeux et les hommes*, Gallimard, 1967.
- Calvo-Riba J., *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., *Méthodes et outils pédagogiques*, ESF éditions, 1999.
- Calori R., Atamer T., *L'action stratégique*, éd. d'Organisation, 1989.
- Corvellec H., *Stories of Achievement, Narrative features of organizational performance*, Lund University Press, Malmö, 1995. Cotta A., *La société ludique*, Grasset, 1980.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.
- Dennery M., *Piloter un projet de formation*, ESF éditions, 2000.
- Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Calmann-Levy, 1991
- Fustier M., *Les débuts en France du théâtre « dit » d'entreprise, La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Leplâtre F., Centre Info, 1996.
- Godet M., *De l'anticipation à l'action*, Dunod, 1991.
- Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1 : La présentation de soi*, Paris, Éd. de Minuit, 1973.
- Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.
- Hubert M.C., *Les grandes théories du théâtre*, Armand Colin, 1999.
- Huizinga J., *Homo ludens, Essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1951.
- Kendall J.E., Kendall K.E., "Metaphors and their meaning for information systems

- development”, *European Journal of Information System*, vol. 3, n° 1, 1994, p. 37-47.
- Kets de Vries M., *Les mystères du leadership*, Village Mondial, 2003.
 - Kuhn T.S., *Metaphors in sciences, Metaphors an Thoughts*, A. Ortany, Cambridge, Press, 1993.
 - Laborit H., *La nouvelle grille*, Robert Laffont, 1974.
 - Lapierre L., « Le leadership et la direction de l’entreprise », Conférence donnée le 21 mai 2003 à HEC Montréal, 2004.
 - Leplâtre F., *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Centre INFFO, 1996.
 - Le Roy F., « La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle », *Conférence de l’Association Internationale en Management Stratégique*, Montréal, 1997.
 - Meirieu M., *Se (re)connaître par le théâtre*, éd. Chronique Sociale, 2002.
 - Meisiek S., “Addressing Everyday Work Life : Beliefs and Practices of Organization Theatre Companies”, *Euram Conference*, Stockholm, 2002.
 - Mintzberg H., « Planifier à gauche et gérer à droite », *Harvard l’Expansion*, n° 3, 1976.
 - Ocler R., « De l’influence des arts martiaux sur l’entreprise », CEROS, université de Nanterre, 2006.
 - Pavis P., *Dictionnaire du théâtre*, éditions Armand Colin, 2002.
 - Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy : Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, M.A., États-Unis, 1999.
 - Porter M., *Choix Stratégiques et Concurrence, Techniques d’analyse des secteurs et de la concurrence dans l’industrie*, Economica, 1982.
 - Qesne-Quiloata C., « Communiquer de tout son corps », *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Leplâtre F., Centre INFFO, 1996.
 - Simonin M., *Aristote, la Poétique*, Le Livre de Poche, classique éditions, 2005.
 - Tsoukas H., “The missing link : a transformational view of metaphors in organizational science”, *Academy of management Review*, vol. 16, n° 3, 1991.
 - Ubersfeld A., *Les termes clés de l’analyse du théâtre*, éd. du Seuil, 1996.
 - Veinstein A., *La mise en scène théâtrale et sa condition esthétique*, Flammarion, Paris, 1955.

Notes

[1]

Les travaux développés dans le cadre du projet THEMASTRAT (THEâtre et MANagement STRATégique) sont dédiés à la mémoire de Roland Calori. De plus, nous tenons à remercier le metteur en scène pour la qualité des 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]

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).

[3]

Pavis (2002) signale que la langue française ne possède pas de tournures parallèles pour jeu et théâtre (ou pièce) comme l’allemand (*spielen, Schauspiel*), ou l’espagnol (*jugar, actuar*).

[4]

Cf. M. Simonin, *Aristote, La Poétique*, (éd. 2005).

[5]

Au sens de Porter (1982) qui définit l'industrie comme : « un ensemble d'entreprises qui proposent des produits étroitement substituables ».

[6]

Dans les années 1992-1993 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, alors que pour d'autres, mettre en scène les salariés eux-mêmes serait l'occasion de leur donner la parole, d'exprimer sans crainte les non-dits, et à l'employeur de les entendre.

[7]

Selon la terminologie de Ehrenberg (1991).

[8]

Nous développerons l'importance de cette qualité pour exercer la fonction de manager dans le point IV.2.

[9]

L'utilisation des métaphores fait l'objet de débats au sein de la communauté scientifique, concernant leur mise en œuvre et la généralisation des connaissances ainsi produites. Les travaux de Le Roy (1997) et de Ocler (2006) présentent une excellente revue de la littérature sur les fonctions et les apports de la métaphore comme outil de compréhension de la réalité. Dans cet article, nous centrons notre analyse sur les travaux qui utilisent la métaphore du théâtre dans les sciences de gestion.

[10]

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

[11]

« Managinaire »: contraction de « management » et « imaginaire » (Aubert, 1994).

Plan de l'article

1. I. LA PRATIQUE THÉÂTRALE COMME OUTIL DE FORMATION AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU
 1. 1. Théâtre et formation : une histoire consubstantielle
 2. 2. Le théâtre : une démarche pédagogique originale
2. II. LA PRATIQUE THÉÂTRALE DANS LES ENTREPRISES
 1. 1. L'industrie du théâtre d'entreprise
 2. 2. Du théâtre pour former les managers
3. III. LA RECHERCHE EMPIRIQUE SUR LE TERRAIN
 1. 1. L'objet et la méthodologie de recherche
 2. 2. Présentation des résultats de la recherche empirique
 - 3.
4. IV. LA MÉTAPHORE DU THÉÂTRE EN SCIENCES DE GESTION
 1. 1. Le théâtre au service du management
 2. 2. Manager ou metteur en scène ?

5. CONCLUSION

Pour citer cet article

Salgado Melchior, « Le théâtre, un outil de formation au management », *Revue française de gestion* 1/ 2008 (n° 181), p. 77-96

URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-1-page-77.htm.

DOI : [10.3166/rfg.181.77-96](https://doi.org/10.3166/rfg.181.77-96)