

Laurent BAIER  
HETSR –La Manufacture  
Mémoire de fin d'études  
Exigence partielle à la certification finale  
Rendu à Lausanne, le 28 avril 2010

# Théâtre d'entreprise :

## Outil communicationnel ou mariage contre-nature ?

*Plaidoyer pour une trêve discursive*

A Michel,  
Parce que tu sais.

A mes proches,  
Toujours dans les veines, les rires et l'écrit.

## Résumé

Ce mémoire conclut trois ans d'études à la Haute Ecole de Théâtre de Suisse Romande – La Manufacture (Lausanne). La recherche et la rédaction ont été intégralement accomplies par un étudiant en filière « jeu d'acteur » durant sa formation pratique.

Cette contribution a pour thématique « **le théâtre d'entreprise** », également appelé « théâtre en entreprise ». La thèse principale est que **la fonction pédagogique du théâtre** peut aider un travailleur à améliorer ses compétences professionnelles et qu'un acteur, en sa qualité de spécialiste de la communication, peut participer au solutionnement de problèmes structurels ou communicationnels rencontrés par une entreprise. **Les vertus formatives** des outils théâtraux et **la pertinence des interventions théâtrales** dans l'environnement professionnel sont les points les plus discutés dans ces pages.

On s'interrogera aussi sur l'ambiguïté des relations entre l'art dramatique et l'entreprise. Bien que les deux secteurs semblent s'observer avec distance et défiance, ils sont rapprochés par un nombre insoupçonné de **points communs**. Puisque leur fonctionnement est partiellement similaire, l'entreprise peut s'inspirer du théâtre pour optimiser sa communication et ses ressources humaines.

Un recensement des **principales formes de théâtre en entreprise** présente quelques compagnies locales qui pratiquent cette discipline en Suisse Romande.

Pour que la pratique théâtrale soit appropriée à la formation d'adultes, il convient de tenir compte **des facteurs limitant** son bon usage. Ici sont évoqués les plus fréquents.

## Introduction

Depuis plusieurs années, je pratique régulièrement l'intervention théâtrale en milieu professionnel dans des sociétés privées ou des organismes publics. Ce faisant, j'ai pu relever une constante : dans toutes les entreprises<sup>1</sup> que j'ai visitées, la majorité des collaborateurs concevaient le théâtre comme un genre artistique mais pas comme un outil formatif. Ils semblaient dire 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, les salariés d'entreprise »<sup>2</sup>. Du point de vue des artistes, le constat est sensiblement identique. 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 »<sup>3</sup>. Il y a entre les mondes de l'art vivant et celui de l'entreprise une défiance qu'il nous faut comprendre.

Le projet de cette contribution n'est pas de trancher la querelle, ni de consigner les points qui opposent le capital à l'art. En effet, d'un côté comme de l'autre, les arguments s'appuient essentiellement sur des vues de l'esprit surannées du camp d'en-face. L'argumentation appuyée sur des faits est inexistante. Les deux parties ne pourraient entrer en discussion qu'au prix d'un renoncement à leurs *a priori*. C'est-à-dire en admettant que la collaboration entre théâtre et management n'est pas obscène pour l'un, ni infantilisante pour l'autre. Ce mémoire tend à créer une plateforme discussionnelle. Il s'agit de présenter un certain nombre de formes théâtrales pouvant faciliter et améliorer la communication au sein d'institutions non-artistiques. Il s'agit également de proposer aux acteurs sceptiques un regard moins acide sur cette pratique qui promeut le théâtre plus qu'elle ne le dessert et de proposer aux managers d'accepter que le théâtre est un outil de formation efficace. En clair, j'espère que cette contribution rendra plus évidente une pratique innovante, mal connue et trop mal reconnue.

---

<sup>1</sup> Ci-après toutes les occurrences du terme « entreprise » sont à comprendre comme « unité économique productrice de bien ou de service, privée ou publique, à but lucratif ou non.

<sup>2</sup> F. LEPLÂTRE, « La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre », Paris-la-Défense, Centre INFFO, 1996, p. 5.

<sup>3</sup> M. SELGADO « Le théâtre: un outil de gestion au service des managers », in *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 juin 2006, p. 4

Pour ce faire, je commencerai par démontrer la légitimité de l'acteur à être formateur en entreprise puisque son métier lui apprend à communiquer<sup>4</sup>. Je reviendrai sur la fonction didactique historiquement liée au théâtre, avant de montrer que le métier d'acteur est par définition un métier de communicant. J'évoquerai également dans ce premier chapitre, la double idée que le manager et le comédien partagent le même outil de travail et le même objet professionnel : l'homme. Je conclurai ce chapitre en rappelant aux acteurs sceptiques que la discipline dont il est question offre une excellente occasion de sensibiliser un public nouveau à l'art et la pratique théâtrale tout en gagnant sa vie.

Une fois que nous aurons discuté de la question du bien-fondé de l'acteur au sein de l'entreprise, je présenterai les vertus communicationnelles de son art. Dans ce second chapitre, grâce à différentes analogies, je mettrai en perspective les similitudes existantes entre théâtre et entreprise. Je montrerai que les principes de la mise en scène peuvent fournir de précieuses informations au monde managérial. Ensuite de quoi, je passerai en revue quelques outils théâtraux et leurs apports à la pratique professionnelle des non-acteurs. On verra finalement que dans leurs métiers respectifs, les acteurs et les managers rencontrent des difficultés communes auxquelles ils existent des solutions communes.

Je souhaite, en guise de troisième chapitre, montrer comment les éléments qui précèdent sont concrètement intégrés à des formes théâtrales ou à des interventions spécifiques. Je propose de les classer selon une typologie heptapartite au travers de laquelle je présente à chaque fois le travail de l'acteur et les gains potentiels pour l'entreprise. En parallèle à la description de chaque type d'intervention je présente une compagnie qui le pratique sous nos latitudes.

Le quatrième chapitre traite des limites du système. Car bien que la figure de l'acteur-formateur et ses outils semblent adaptés à la formation professionnelle, le théâtre en entreprise (ou « théâtre d'entreprise », « intervention théâtrale en

---

<sup>4</sup> Dans ce document, le verbe « communiquer » signifie « Transmettre à quelqu'un un savoir, un don, faire qu'il ait ce savoir, ce don, cette qualité, etc. », selon seconde entrée du dictionnaire Larousse en ligne.

entreprise »), ne convainc pas toujours. Je tenterai de comprendre ce qui freine, voire empêche, le développement de cette discipline.

Enfin, la conclusion synthétisera comme il se doit les divers points traités.

N.B. : Dans ce mémoire, j’aborde le théâtre comme outil formatif pour adulte, mais ne traite pas de l’enfance. Françoise Leplâtre fait remarquer à raison que « de très nombreux ouvrages se sont intéressés à la pratique théâtrale des élèves et notamment des plus jeunes d’entre eux, à ceux que l’on considère encore en âge de jouer. Mais peu analysent l’impact de cette pratique sur les adultes »<sup>5</sup>. Il est vrai que les chercheurs s’accordent à louer les vertus de l’activité dramatique en pédagogie, alors que les ouvrages discutant du rapport entre théâtre et andragogie<sup>6</sup> sont rares. D’autre part et pour une raison que j’ignore, les acteurs sont infiniment plus prompts à enseigner leur métier au jeune public qu’aux spectateurs adultes. La nécessité de traiter de ce sujet m’a semblé moins évidente.

Je préviens aussi que ce mémoire ne fait mention que du seul point de vue de l’acteur. Et pour cause, je ne suis qu’acteur. Je n’ai pas suivi de formation managériale et lorsque j’interviens dans des sociétés, c’est toujours avec au moins un spécialiste de la gestion<sup>7</sup>. Dire que l’improvisation est utile au manager ne revient pas à dire qu’être manager ça s’improvise. Au sein d’un module, l’acteur et le manager ont des fonctions distinctes. Voilà pourquoi je me refuse à prendre ici le point de vue du gestionnaire.

---

<sup>5</sup> F. Leplâtre, op. cit.

<sup>6</sup> « Andragogie : n. f. (du grec *anêr*, *andros*, homme, et pédagogie) Science et pratique de l’éducation des adultes. » Dictionnaire Larousse.

<sup>7</sup> Exceptions faites pour les animations récréatives et les spectacles dinatoires dont la teneur pédagogique est infime.

## Chapitre I

### L'artiste, un andragogue légitime ?

Les vertus didactiques du théâtre sont célèbres. Elles comptent parmi les composantes fondatrices de cet art. Michel Fustier déclare que dans l'Antiquité déjà, au cœur de la Cité, le théâtre servait à « forger des valeurs collectives, souder le corps social, à exprimer les tensions, à faire surgir la contradiction, à résoudre les conflits... »<sup>8</sup>. Pourtant, lorsque j'annonce à mes confrères que je pratique le théâtre en entreprise, il n'est pas rare que je doive expliquer longuement ma démarche ; à croire qu'elle est profondément singulière, voire antithétique avec l'essence même de mon art-métier. Certains acteurs, perçoivent ce pan du théâtre comme « la prostitution de l'art ». Cela dit, les artistes ne sont pas seuls dans ce refus : Beaucoup de managers et d'employés des sociétés que j'ai pu rencontrer ne parvenaient pas à imaginer que le jeu d'acteur pourrait leur apporter de nouveaux outils professionnels (et personnels). Il est admis que lorsque le médecin soigne, il travaille ; que lorsque le garagiste répare, il travaille ; et que le manager a pour travail la gestion. Le comédien, lui, joue pour gagner sa vie. La référence ludique fait paraître futile son occupation. « Jouer » qualifie une activité puérile, fantasque ou bohème. Faut-il en déduire que les mondes de l'art et de l'entreprise doivent n'avoir entre eux que des rapports unilatéraux ? Je le réfute. Tout employé d'une entreprise dispose de compétences spécifiques qu'il a acquises par la théorie et/ou la pratique ; il est dépositaire d'un savoir-faire. Il en va ainsi de l'artiste. Au reste, le terme d'« art » vient du [latin](#) « ars », « artis », signifiant « habileté, métier, connaissance technique »<sup>9</sup>. Si l'artiste est détenteur de certaines aptitudes qui appartiennent en propre à son corps de métier, pourquoi ne les transmettraient-ils pas ? Pourquoi refuser d'en faire profiter autrui ? Le théâtre n'est-il pas né d'une volonté éducationnelle ? Son apprentissage est-il réservé aux seuls usagers des salles de théâtre ? Au cours des siècles, de Sophocle à Boal, le théâtre n'a-t-il pas eu systématiquement une fonction sociétale didactique ? Christophe Tournier, en parlant spécifiquement de l'improvisation théâtrale, propose cette piste de réflexion : « L'improvisation n'est pas uniquement réservée à la scène et à des acteurs rompus à

---

<sup>8</sup> M. Fustier ; « Les débuts en France du théâtre dit « d'entreprise » ; in F. Leplâtre, *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Paris-la-Défense, Centre INFFO, 1996

<sup>9</sup> Encyclopédie Wikipedia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Art>

ses techniques. Pour chacun d'entre nous, elle peut-être une redoutable technique de communication »<sup>10</sup>.

Ce chapitre, évoque la dite-fonction pédagogique de l'art dramatique. Plus loin nous verrons que le métier de comédien est un métier essentiellement communicationnel. Pour éclairer ce point, je montre que le théâtre n'a besoin d'aucun outil extérieur à l'homme pour se manifester. Après cela, le lecteur sera invité à réfléchir au fait qu'un acteur qui s'adonne à la formation est aussi profitable à monde artistique qu'à l'environnement managérial, puisque enseigner c'est rendre accessible. Pour terminer, on se souviendra qu'il est important pour un artiste de pratiquer son art. Et plus encore de le pratiquer devant un public.

On attribue la naissance du théâtre à la Grèce antique. Certes, à cette époque il est « un divertissement, un événement de la vie sociale, mais il ne faut pas omettre son caractère instructif. Ainsi le théâtre est une mise en scène de l'Etat démocratique, il vise notamment à inculquer des valeurs morales aux citoyens, à se pencher sur des problèmes de la vie en communauté par le biais de la mythologie le plus souvent. C'est un véhicule populaire d'idées politiques et religieuses »<sup>11</sup>.

Au Moyen-Âge on trouve avec évidence cette notion didactique dans divers genres théâtraux, religieux et profanes. On peut citer par exemple les « Drame Liturgiques » qui se développent « à travers des épisodes tirés de la Bible, joués en latin dans les monastères puis dans les églises »<sup>12</sup> ou les « Moralités »<sup>13</sup> qui « évoquent les étapes de la destinée de l'être humain, à l'aide de figures allégoriques (la Mort, la Gourmandise et divers défauts ou qualités, etc.) »<sup>14</sup>.

Sous la plume d'auteurs de la Renaissance tels que Belleau et Grévin on reconnaît, « une intention militante et polémique avec une satire des conditions, des gens d'église etc. »<sup>15</sup>. Au 17<sup>ème</sup> siècle, la question éducative est prégnante dans les

---

<sup>10</sup> Ch. Tournier, *Manuel d'improvisation théâtrale*, St-Martin-Belle-vue, Eau Vive éd., 2004, p. 7.

<sup>11</sup> Source internet : <http://www.e-olympus.com/theatre.htm#role>

<sup>12</sup> <http://www.theatrons.com/theatre-medieval.php>

<sup>13</sup> « Œuvre dramatique médiévale (à partir de 1400) d'inspiration religieuse et à intention didactique et moralisante ». P. Pavis, « Dictionnaire du théâtre », Paris, A. Colin, 2009

<sup>14</sup> <http://www.theatrons.com/theatre-medieval.php>

<sup>15</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Théâtre\\_à\\_la\\_Renaissance](http://fr.wikipedia.org/wiki/Théâtre_à_la_Renaissance)



œuvres de Molière telles que « L'école des maris » et « L'école de femmes », alors qu'au 18<sup>ème</sup> siècle, se sont des écrivains comme Diderot ou Lessing, pratiquent la didactique théâtrale. Puis, 19<sup>ème</sup> siècle apparaissent les « pièces à thèses<sup>16</sup> » fondées sur ce même objectif éducationnel. L'AGITPROP, le Théâtre Forum et des dramaturges comme Adamov, Brecht, ou Vinaver, prouvent qu'au 20<sup>ème</sup> siècle, le théâtre n'a rien perdu de sa volonté instructive. Aujourd'hui encore, comédies et tragédies n'ont de cesse d'éveiller les consciences par une instruction explicite ou indirecte.

La chose didactique étant une constante dans l'histoire du théâtre, les praticiens de cet art y sont sensibilisés *de facto*. Que ce soit lors de l'apprentissage du métier ou par sa pratique, les acteurs sont confrontés au problème de la transmission du message. Cette question, centrale en art dramatique, dépasse de beaucoup l'aspect sociopolitique décrit dans le survol historique qui précède. Elle est au cœur du métier de comédien. Jean-Pierre Siméon affirme que « la transmission devrait être, au théâtre, la pierre d'angle de toute expérience artistique »<sup>17</sup>. C'est pourquoi les professionnels de cet art apprennent en priorité à apporter leur parole au spectateur. Pour y arriver ils utilisent plusieurs médias : la parole, le geste, la mise en scène, le choix du texte, etc. Bernard Meyer nous explique que « la communication se compose de trois éléments : un émetteur, un message et un récepteur » et qu'une « bonne communication se définit comme une bonne transmission du message de l'émetteur au récepteur<sup>18</sup> ». Puisque l'axiome artistique s'appuie également sur cette triangulation fondatrice de la communication : Message-Emission-Réception, l'acte théâtral est un acte communicationnel.

Cette déduction nous permet de mieux saisir trois points fondamentaux de ma recherche : Premièrement il n'y a pas de hiérarchie d'importance entre les fonctions d'acteur, de message ou de spectateur. Sans l'un, les autres perdent leur raison d'être. Deuxièmement, dès lors qu'il prend la parole ou le plateau devant un public, l'acteur devient un communicant, un pédagogue. Et troisièmement, la représentation théâtrale et la formation partagent leur objectif principal : la transmission d'un propos.

---

<sup>16</sup> « Le théâtre est une forme systématique de « théâtre didactique ». Les pièces développent une thèse philosophique, politique ou morale, en cherchant à convaincre le public de son bien fondé, en l'invitant à utiliser davantage sa réflexion que ses émotions ». P. Pavis, Op. cit.

<sup>17</sup> J.-P. Siméon, *Quel théâtre pour aujourd'hui*, Besançon, Les Solitaires Intempestifs, 2007

<sup>18</sup> MEYER Bernard. *Les pratiques de communication : De l'enseignement supérieur à la vie professionnelle*, Paris, Armand Colin éditeur, 2004. p. 231

Le métier de comédien reposant sur le transfert d'informations, sur la communication, l'acteur semble être *de facto* un andragogue légitime.

La communication et l'art dramatique partagent non seulement leur objectif, mais aussi le principal outil de leur science : l'être humain. Comme nous l'avons vu plus haut, la communication et l'acte théâtral n'ont de valeur que s'ils sont partagés. Aussi, pour être performant, l'acteur développe, au cours de sa carrière, une sensibilité particulière à la façon dont sont dites les choses, dont sont livrés les messages. C'est cette faculté qui lui permet de savoir si la façon dont il interprète une scène en accentue ou en brouille le sens. Au sortir d'une représentation, il sait évaluer s'il a été écouté du public. Il doit pouvoir déceler sur le vif, chez ses collègues et chez lui-même, les faiblesses d'un discours ; savoir si les mouvements du corps et ceux de la parole sont communs. En un mot, si le message est concret et intelligible.

Etre réactif sur un plateau, signifie surtout être à l'écoute de ses partenaires. L'interlocuteur doit saisir immédiatement ce qu'émet le locuteur. Pour ce faire, il se met en lien avec l'état émotionnel de son partenaire. Il use d'empathie<sup>19</sup>. Lorsqu'il lit un texte, il agit de même. L'interprète tente de comprendre les émotions, les enjeux, le discours donnés par l'auteur, le cas échéant, et tente de les mettre en lien avec sa sensibilité propre. Cette qualité, comme tant d'autres, s'apprend, se travaille, s'affine et se développe. Elle est un outil précieux pour l'acteur autant que pour l'andragogue.

Pour peu qu'il ait envie de partager cette compétence avec des apprenants, l'acteur est un intervenant privilégié de la formation d'adulte. Je ne dis pas qu'il naît enseignant mais que, les règles régissant l'échange interpersonnel étant au cœur de son activité, il est de fait un professionnel de l'art de dire, de formuler, de transmettre. L'andragogie est, en somme, une spécialisation de son domaine d'activité. Il ne lui reste « qu'à » acquérir les outils techniques idoines pour devenir un formateur compétent.

M. Régis Gobe, directeur d'une société de coaching en management, m'a exposé ce qui l'intéresse dans l'emploi de comédiens au cours de formations professionnelles :

---

<sup>19</sup> Empathie : « Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent ». Dictionnaire Larousse.

« Pour moi, le théâtre est un outil qui permet de montrer des choses plus que de les dire. C'est un beau miroir. En plus, l'humour désamorce l'agressivité, ce qui fait qu'en étant malin on peut tout dire. Même le pire ». « Le théâtre n'a pas la rudesse qu'a par exemple un « feedback ». Ca marche comme une « Revue », en rigolant on montre ce qui ne va pas ».

Le créateur et l'interprète convaincus de la noblesse de leur art refuseront peut-être de rentrer en matière sur ce qui précède, sous prétexte que le spectacle doit être une représentation en soi qui ne peut s'inscrire dans la durée d'une autre activité. Peut-être pour certains, le théâtre doit se jouer dans la confiance d'un cadre théâtral et non dans l'agitation besogneuse d'un building corporatiste. Je crains que ce genre de posture ne soit paradoxale avec la pratique artistique, voire « articide ». Tenons-le-nous pour dit : le théâtre se suffit de la présence d'un acteur, d'un spectateur et d'un corpus de mots ou de gestes qui se transmettent de l'un à l'autre. La nécessité de matériel autre qu'humain est superflue. Dès lors, si nous composons des objets artistiques sans scène ni éclairage, sans costume ni accessoire, nous offrons à l'art dramatique une plus grande mobilité, une meilleure diffusion et certainement une meilleure compréhension du public. Les salles de théâtres sont très peu fréquentées par la population (ou fréquentée régulièrement par une portion congrue de la population<sup>20</sup>). A ce sujet Jean-Pierre Siméon nous interpelle :

*« Pourquoi mentirions-nous ? Le théâtre est (...) un art difficile. Il faut rappeler les obstacles ordinaires cumulés qui rendent problématique la constitution d'un public. L'heure (le soir après une journée de travail), le lieu (éloigné pour les 3/4 de la population), la nature de l'événement (qui implique peu ou prou concentration et réflexion), le risque de déception et bien sûr le prix de la place, tout cela exige du spectateur éventuel un effort et un engagement que seul peut justifier une conviction a priori de l'enjeu théâtral compris comme le nécessaire affermissement de la conscience individuelle et collective. Or il est naturel que cette conviction soit la moins partagée du monde car elle ne peut généralement pas être fondée par l'argument et la démonstration. On ne peut enraciner la motivation au théâtre que par l'expérience du théâtre, variante décourageante du paradoxe de l'œuf et de la poule »<sup>21</sup>.*

Un artiste, si peu militant soit-il, ne peut pas se contenter de cet état de fait puisqu'il doit diffuser son message, au risque même de ne pas être écouté. « Gagner un public, c'est donc affronter des individus qui n'ont ni le besoin, ni le désir ni la pensée de ce qu'on leur propose »<sup>22</sup>, dit encore Siméon. Le théâtre en entreprise est donc

---

<sup>20</sup> D'après l'Office Fédéral de la Statistique (OFS), 42% de la population est allée au théâtre en 2008. entre 5% et 7% y y sont allés 7 fois ou plus. Source : CF. Annexe 4.

<sup>21</sup> J.-P. Siméon, *Quel théâtre pour aujourd'hui*, Besançon, Les Solitaires Intempestifs, 2007, p. 76.

<sup>22</sup> Siméon, J.-P. op. cit. p. 76

l'occasion pour le théâtre ordinaire de se faire voir. Et mieux encore, c'est pour lui l'occasion de se laisser dompter. Il suffit qu'à la fin d'une intervention, un apprenant décide de s'intéresser à l'art dramatique en acceptant de renoncer à ses *a priori*, en allant voir un spectacle, en décidant de le pratiquer lui-même, en trouvant du plaisir durant l'intervention, ou simplement en apprenant une nouvelle compétence pour la justifier du point de vue du comédien.

L'argument pécunier est le dernier point dont l'intermittent doit tenir compte. Son emploi est par définition discontinu ; son salaire suit la même courbe que son taux d'activité. Or, pour un jour passé en entreprise, l'acteur peut gagner l'équivalent d'une semaine de répétitions<sup>23</sup>. Le théâtre est une passion pour ceux qui le pratiquent, soit, mais c'est aussi le métier du comédien. Dès lors, le théâtre d'entreprise peut s'avérer un excellent moyen comblé les mois financièrement difficiles tout en pratiquant son métier.

Soucieux de ne pas donner à ce chapitre une note sombre, je le conclurai en citant l'enthousiasme de M. Régis Gobe, directeur d'une société de coaching en management. Lors d'un récent entretien, il m'a exposé pourquoi l'acteur a sa place dans les formations professionnelles : « Je crois que ça a fait grandir notre entreprise. Le théâtre facilite le transfert des connaissances et des acquis. Et pour nos formateurs, ça leur a appris à être plus libres, plus théâtraux. Ils ont de meilleures capacités à transmettre ». Il ajoute : « Les gens se font chier durant les formations d'entreprise. C'est long et on est assis et on écoute un type qui parle... Les scènes jouées remettent du dynamisme dans ces journées. Et puis, je termine là-dessus, le théâtre permet d'améliorer les feedbacks ».

## Conclusion

Par la seule pratique de son métier, l'acteur possède un certain nombre de qualités requises pour s'adonner avec succès à la formation d'adultes. Il est doté d'une bonne connaissance des systèmes de communication interpersonnelle et possède une empathie qui lui permet de comprendre rapidement ce que ressentent les apprenants. Peut-être,

---

<sup>23</sup> L'exemple n'est ni excessif, ni extraordinaire. Les formations « standards » rapportent à l'acteur entre Frs 700.- et Frs 1500.- par jour. Pour peu que l'intervenant soit détenteur de titres spécifiques ou qu'il soit connu dans le milieu, les sommes indiquées peuvent être doublées.

par cette approche nouvelle de la pratique théâtrale, l'artiste intéressera-t-il un nouveau public Et peut-être aura-t-il la chance d'offrir ses idées à de nouveaux spectateurs. Quoi qu'il en soit, le comédien aurait tort de se privé de cette activité, puisqu'elle est aussi profitable pour lui et pour le monde de l'art qu'elle l'est pour l'environnement managérial.

## **Chapitre II**

### **La métaphore de « l'entreprise théâtrale »**

Nous l'avons vu dans l'introduction, le théâtre et l'entreprise ont tendance à s'ignorer, comme ils n'appartenaient pas au même monde. Ou plutôt, comme s'ils évoluaient dans des réalités différentes. Réalité artistique pour l'un, réalité socioéconomique pour l'autre. Leurs fonctionnements, leurs objectifs, leurs économies, leurs ressources, paraissent très dissemblables, sinon opposés, lorsqu'ils sont observés superficiellement. Alors à quoi bon forcer la discussion entre des langages étrangers l'un de l'autre ?

Dans les lignes qui suivent, je postule qu'il existe entre eux des structures communes que l'on peut découvrir en comparant objectivement les deux domaines. Pour ce faire, je vais mettre en évidence les points communs entre les deux termes contenus dans l'expression « théâtre d'entreprise ». Humaines, structurelles ou méthodologiques, les ressemblances sont plus nombreuses qu'il n'y paraît. Partant de ce constat, je postule qu'on peut résorber certaines difficultés (notamment communicationnelles) rencontrées par une société en appliquant des stratégies développées par l'art dramatique. Pour expliquer ma démarche, j'utilise comme outil d'analyse le principe « d'analogie » ou de « métaphore »<sup>24</sup>. Grâce à ce modèle, je montre que les hiérarchies théâtrales et institutionnelles fonctionnent semblablement ; Les comparaisons sont aussi possibles entre l'exercice d'une fonction professionnelle et le principe « d'incarnation d'un rôle ». Deuxièmement, en tirant des parallèles entre l'organisation de l'environnement du travail et celui de la représentation spectaculaire, je souhaite faire voir que la notion de « mise en scène » est déterminante dans les deux domaines. Le théâtre en ayant fait sa spécialité, il est probable qu'il ait quelque chose à transmettre (agencement spatial, apport de la lumière, importance du rythme...) aux organisations non-artistiques. Je poursuis en montrant que l'on peut utiliser les instruments méthodologiques du théâtre pour exercer et améliorer certaines prestations au sein des sociétés. En me fondant sur des exemples de techniques théâtrales reconnues

---

<sup>24</sup> Ce chapitre considère les deux expressions comme synonymiques.

et éprouvées, je finis par démontrer que dans le secteur du service, on peut recourir avantageusement à l'art dramatique pour améliorer les performances des collaborateurs d'une société (amélioration de la confiance en soi, de la maîtrise de l'expression orale, de l'écoute, de la vivacité, de l'esprit d'équipe...).

Avant de développer les points cités, il me semble crucial de questionner le principe épistémologique légitimant la mise en relation de deux champs en apparence fort distincts. L'outil méthodologique dont je me sers est l'analogie. Grâce à cet instrument qui permet de mettre en perspective les ressemblances d'identité entre plusieurs réalités différentes, on peut étudier les points communs entre le fonctionnement d'une production théâtrale et la conduite d'une entreprise. Selon Melchior Selgado, la métaphore a dépassé son statut de figure linguistique pour devenir un mode d'analyse. Elle fait sens en tant qu'outil de recherche : « La métaphore n'est plus conçue comme un simple discours figuratif mais comme l'un des plus importants modes de compréhension du monde, c'est à dire un processus par lequel est compris et structuré un domaine »<sup>25</sup>. Je conçois qu'il puisse sembler tautologique de chercher les équivalences entre deux éléments pour démontrer qu'ils se ressemblent. Toutefois, lorsque plusieurs objets d'études révèlent des structures externes (ou formelles) communes, on peut penser qu'en les observant de manière conjointe, l'on trouvera aussi des similitudes dans le fonctionnement interne (ou fondamental) de ces entités. En d'autres termes, les ressemblances apparentes peuvent cacher des similitudes fonctionnelles plus profondes. Ainsi, si des structures sont partiellement semblables, il est probable qu'elles rencontrent des problèmes identiques que chacune peut résoudre en faisant usage des solutions inventées par l'autre. Cette démarche permet d'expliquer pourquoi des solutions développées pour la pratique d'un art peuvent s'avérer aidantes dans un cadre tout autre.

Commençons par examiner une métaphore générale qui rassemble théâtre et entreprise. Elle est proposée par Christophe Tournier, un spécialiste de l'improvisation théâtrale : « Faisons une analogie entre entreprise et une troupe de théâtre. L'entreprise

---

<sup>25</sup> Lakoff et Johnson, *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago Press., 1980, cité par M. SELGADO, in *Le théâtre: un outil de gestion au service des managers*, Article, Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 juin 2006, p. 177.

a une stratégie, des dirigeants et des employés et développe des produits et services pour ses clients. Pour monter un spectacle, le théâtre formel utilise des scripts, des costumes et toute une machinerie. Les acteurs interprètent des rôles en fonction de leurs capacités et des opportunités. Le public n'a pas d'interaction avec le produit et ne participe aux résultats que lors des représentations, en fin de cycle »<sup>26</sup>.

Christophe Tournier évoque le personnel qui travaille dans chacune des structures, mais les ressemblances entre les travailleurs des deux groupes vont plus loin. Premièrement, le manager et le metteur en scène partagent une même fonction de pilote de projet. Les deux postes sont en charge d'un groupe d'hommes<sup>27</sup> qu'ils choisissent peu ou prou, selon les circonstances, et qu'ils doivent unir autour d'eux pour avancer communément. En prennent part à chaque phase de l'évolution, de sa genèse jusqu'à sa réalisation, les directeurs assument la réussite ou l'échec du projet. Souvent à l'origine de celui-ci, les meneurs le mène jusqu'à l'étape finale de la production. C'est eux que l'équipe consulte pour les prises de décision. La question de la personnalité du directeur est primordiale, ses choix, ses relations à ses subalternes, son énergie, son éthique (etc.), conditionnant toutes les phases du développement. Il existe dans les deux camps, des noms prestigieux auxquels on associe des méthodes de travail particulières. On peut dire que le metteur en scène ou le manager personnifient le projet. En effet, même s'ils sont contraints de déléguer une part des tâches à des spécialistes ou à des sous-traitants, les deux meneurs doivent veiller à coordonner le travail des différentes factions afin que la machine se construise de concert et dans une direction unique.

Les deux hommes organisent l'action de leurs équipes, orchestrent l'avancement des travaux, réfléchissent au fond et à la forme du projet, en gèrent le financement et tentent de mener sa réalisation à bien. Compte tenu de l'autorité qu'ils incarnent, des responsabilités qui leur échoient, de la charge décisionnelle à laquelle ils sont confrontés et de leur fonction de meneur d'hommes, il me semble pertinent d'imaginer le chef d'entreprise comme un metteur en scène et réciproquement.

Le metteur en scène-manager, je l'ai dit, prend les décisions qui déterminent le

---

<sup>26</sup> C. Tournier, *Manuel d'improvisation théâtrale* », St-Martin-Belle-Vue, Eau Vive éd., 2004, p. 177.

<sup>27</sup> Le terme « homme » ne fait pas référence au genre, mais à la condition de collaborateur. Il englobe les deux sexes.



cadre de travail aussi bien que celles qui déterminent la manière de travailler. Un environnement de travail peut se définir par son décorum, par exemple. L'agencement, le choix du mobilier, la luminosité, la liberté des mouvements qu'il induit ou contraint, sont quelques exemples de décisions qui s'apparentent à de la scénographie théâtrale et donc d'une manière ou d'une autre au directeur. Patricia Hugentobler fait le parallèle entre décorum théâtral et décoration d'un espace professionnel : « L'agencement du décor influence évidemment le déroulement de la pièce. Pourtant basique, le fait qu'un élément lourd soit un obstacle est souvent oublié et négligé. Un meuble oblige l'acteur à le contourner, à dévier de sa trajectoire s'il veut continuer à avancer. Il en va de même avec les clients. Si l'habitude est de le placer de l'autre côté d'un bureau, il n'en reste pas moins un obstacle artificiellement créé »<sup>28</sup>. Chaque restaurant, comme chaque pièce de théâtre, possède son propre espace et sa propre décoration qui évoque une atmosphère particulière au client-spectateur. Dans une librairie, tous les livres ne sont pas disposés identiquement ; choisir quel titre trônera en tête de gondole, c'est encore de la scénographie. Quant à la notion de direction d'acteur, elle se rencontre aussi dans l'entreprise. Lorsqu'un manager demande à ses standardistes de sourire au téléphone, lorsqu'un boulanger propose douze croissants à la dizaine, lorsque un chef-cuisinier coordonne le bal des ses marmiton, il s'agit de mise en scène. On comprend par ces illustrations, que l'entreprise et le théâtre partagent indirectement de nombreux modes de fonctionnement. Si le metteur en scène a pour profession de penser à toutes ces thématiques, peut-être est il capable de proposer des réponses aux questions que se posent y relativement les managers et leurs collaborateurs.

D'autres analogies, telle que celle qui met en lien les notions de « rôle » et de « fonction professionnelle », rapprochent les deux activités, sans impliquer la hiérarchie. Le principe de « rôle » peut se comprendre comme le rapport entre une personne et la fonction professionnelle qu'elle incarne. On reconnaît un géomètre parce qu'il mesure, un maçon parce qu'il construit, un couvreur parce qu'il pose un toit et un palefrenier parce qu'il s'occupe des chevaux. Pour autant, les travailleurs qui accomplissent ces actions sont bien plus que la somme des tâches qu'ils effectuent. Un enseignant se dévoile à ses élèves en qualité d'enseignant, mais la part privée de son identité reste discrète, car elle ne concerne pas ses étudiants. Il interprète le rôle - ou la fonction -

---

<sup>28</sup> P. HUGENTOBLER, *Contribution de l'art théâtral à l'amélioration de l'expérience de service*, Genève, CRAG - Haute école de gestion de Genève, 2007, p. 20.

d'enseignant. En laissant son public le percevoir par le prisme de son activité, il accepte d'interpréter le rôle de « celui qui instruit ». Ces exemples, tout épais soient-ils, rendent manifeste l'analogie entre « interprétation de rôle » et « occupation d'une fonction professionnelle ». L'intérêt de cette découverte est que, si on peut entraîner le jeu d'acteur par des exercices simples, les mêmes exercices ont de fortes chances d'être profitables aux travailleurs non-théâtraux. « Les moyens, l'espace et le temps conditionnent bel et bien nos actions. C'est pourquoi nous nous efforçons de les maîtriser autant que faire se peut en nous préparant au mieux »<sup>29</sup>, nous dit Sylvie Maingraud. Or, le comédien qui doit jouer un personnage prépare en effet son interprétation pour en affiner et affirmer les gestes et les mots qui composent sa « partition ». Il le fait grâce aux répétitions. Il profite également de ce moment-là pour chercher de nouvelles façons de faire et de dire. Il tient compte des nouvelles propositions de ses partenaires pour réagir d'une manière innovante tout en gardant à l'esprit l'objectif de son personnage. En s'appuyant sur ses compétences techniques et sur les conseils éventuels de ses collègues, il s'assure de maîtriser la transmission de son propos. Bref, par la répétition et la recherche, il précise à la fois le fonction de son rôle et la manière la plus adéquate de l'interpréter afin d'être performant lors de la représentation.

Le collaborateur d'une société peut s'inspirer de ce savoir-faire pour améliorer lui aussi l'interprétation de son rôle. Grâce à une préparation adaptée, le travailleur peut acquérir une meilleure maîtrise de son rôle professionnel, ce qui augmente l'efficacité de sa fonction. D'autre part, au théâtre comme au bureau, une bonne préparation induit généralement une aisance plus grande. Citons quelques outils<sup>30</sup> formatifs inspirés de techniques théâtrales et qui favorisent une meilleure pratique professionnelle : le « jeu de rôle » qui s'apparente à une improvisation sur la base d'un personnage donné ; l'entraînement en situation fictive qui est très semblable à une répétition arrêtée, ou encore l'exercice en situation réelle qui est l'équivalent de ce que l'art dramatique nomme un « filage », voire une « répétition générale ».

La notion de rôle couvre plus que la seule pratique d'une profession. Elle traite

---

<sup>29</sup> S. MAINGRAUD, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale* ; Issy-les-Moulineaux, ESF éditions, 2006.

<sup>30</sup> Ces outils sont présentés dans le chapitre suivant.

également de la réception qu'autrui a de l'individu qui en fait son métier. L'image véhiculée par travailleur est une donnée fondamentale des métiers du secteur tertiaire. Dès qu'il y a interaction entre un prestataire de service et une clientèle, le comportement du collaborateur détermine la qualité du travail final. « Au théâtre, le jeu d'acteur concerne la capacité d'un acteur à représenter le personnage qu'il incarne avec le plus de véracité possible. Dans la transposition au service, le but est de créer une relation avec le client qui pourra se baser, par exemple, sur la confiance ou sur un sentiment de perfection de la prestation de service »<sup>31</sup>. Il en va ainsi dans la vente, par exemple.

Mieux le rôle du vendeur est interprété, meilleure sera la vente. Dans ce cas, la personnalité essentielle de l'interprète a moins d'importance que la « figure de vendeur » (ou « fonction de vendeur ») telle que le client la perçoit. Ce que l'acheteur va ressentir au contact du personnage campé par son interlocuteur prévaut sur la véritable « nature humaine » de ce dernier. Pour l'acquéreur, peu importe que le commerçant soit en bonne forme ou malade, qu'il soit joyeux ou triste, reposé ou épuisé, angoissé ou confiant, etc. Dans les cas d'interactions ne relevant pas de la vente, la qualité de l'interprétation est moins déterminante. Cependant elle impacte sur ce que le client du service va exiger. Si un architecte est dans l'incapacité d'exposer clairement ses plans à son client, tout talentueux soit-il, il risque d'indisposer son interlocuteur et de rendre la coopération plus difficile. De même, le manque de sourire d'un réceptionniste ne l'empêchera pas d'être compétent dans les tâches courantes, mais il l'empêchera de remplir pleinement la fonction d'accueil de sa fonction. La finesse d'interprétation d'un rôle influe sur tous les rapports entre prestataires et bénéficiaires (prof-élève, policier-contrevenant, dentiste-patient, acteur-spectateur, etc.).

Cette notion de « rôle » induit un principe plus complexe, mais néanmoins essentiel dans la pratique d'une profession : Le principe de « distance par rapport au rôle ».

Quand il y a interprétation de rôle, il y a corrélation entre l'acteur qui le joue et figure incarnée. Cela étant, il n'y a pas identification totale de l'un à l'autre. Un acteur sait que durant le temps de la représentation il symbolise aux yeux du public le personnage qu'il interprète, sans renoncer à sa propre personnalité. Il ne renonce pas à la part ontologique de son identité pour céder la place à son alter ego. Bien que la fonction du personnage

---

<sup>31</sup> P. HUGENTOBLE, *Contribution de l'art théâtral à l'amélioration de l'expérience de service*, Genève, CRAG - Haute école de gestion de Genève, 2007, p. 13.

soit visible plus du spectateur que la personnalité de l'acteur, les deux figures cohabitent dans un corps. Cette illusion ne dure que le temps de la pièce.

Prenons un exemple. Au théâtre il est évident que l'acteur et le personnage sont deux entités différentes. Elles n'évoluent pas dans le même espace ni dans le même temps. Si « *Phèdre* » de Jean Racine est montée au théâtre de Vidy, il ne fait aucun doute que l'actrice qui interprète le rôle éponyme ne marche sur le sol du Péloponèse, en pleine Antiquité. Il va de même pour les actions qu'elle accomplit et les émotions qu'elle véhicule. La comédienne ne pleure pas réellement chaque représentation la mort de son beau-fils. Elle sait que son rôle est celui d'une mère et d'une amoureuse meurtrie, mais elle ne peut pas pour autant se laisser aller à éprouver une tristesse authentique, au risque de vivre dans un deuil perpétuel. Pourtant, on lui demande de démontrer chaque soir cette blessure. Elle doit donc parvenir à dissocier ses propres sentiments de ceux de son personnage, tout en éprouvant une forme de chagrin nécessaire à sa prestation. Elle fait semblant, mais pour de vrai. Encore une fois, cela peut sembler normal au théâtre, mais il est convenable de penser qu'il en va de même dans les autres corps de métier. Par exemple, l'ouvrier qui explique à son chef de chantier qu'il refuse de faire des heures supplémentaires durant le week-end, ne s'oppose pas à l'homme qu'il a en face de lui, mais à la figure du supérieur hiérarchique. Tout comme l'adolescent qui insulte l'orienteur professionnel s'insurge contre la fonction de ce dernier, mais non contre « l'acteur » qui en a endossé le rôle. A l'inverse, si un ébéniste se voit congratulé pour son amabilité vis à vis du client, il pourra se féliciter d'avoir interpréter son personnage avec justesse, bien que ses compétences manuelles ne soient pas en cause. Les travailleurs peuvent apprendre, comme le font les comédiens, à placer une distance entre leur fonction et leur être propre. Cette technique permet de garder un œil critique sur sa prestation et de l'améliorer. A l'instar du costume, elle sert également à se protéger.

Le costume, justement, participe de cette distanciation. Plus exactement il participe, de manière dichotomique, à la fois de la distanciation entre l'acteur et son rôle et de l'association entre le personnage et sa fonction. De nombreuses entreprises demandent à leurs employés de revêtir un uniforme. C'est l'équivalent du costume au théâtre. L'utilité de l'uniforme (ou du costume) est pluriel. « Pour un prestataire de service, l'habillement doit correspondre à l'esprit de l'entreprise ou du service. Un bon

accord avec l'ensemble autorise un meilleur jeu d'acteur. Ainsi, le client, lors de sa première impression, sera déjà intégré à la prestation qu'il vient chercher »<sup>32</sup>. Mais l'habit sert aussi à rendre visible la fonction du costumé et son appartenance à une entité spécifique, tout en protégeant celui qui le revêt. On peut distinguer un médecin d'un garagiste à son vêtement. Tout comme on peut distinguer un médecin d'un infirmier à la couleur de son badge, par exemple. D'un simple coup d'œil, le quidam peut décoder, approximativement, la situation professionnelle d'un travailleur. Selon qu'il est garagiste ou médecin, les mains d'un individu n'auront pas la même couleur, durant les horaires de travail. Il ne portera pas les mêmes chaussures selon qu'il est banquier ou forestier. Au théâtre, on peut reconnaître la reine de sa suivante à la qualité et au raffinement des étoffes qu'elles portent. Le principe est semblable, l'habit fait le moine. Là encore, cette considération ne doit pas sembler niaise. Elle permet de postuler l'importance de la reconnaissance *a priori* du spectateur. Le costume et l'uniforme offrent, en outre, une protection. Le Roi Claudius de Hamlet, ce félon qui après avoir tué Hamlet-Père et épousé sa veuve, est reconnaissable à son costume. J'entends par là que le spectateur peut avoir envie de détester Claudius, mais il ne s'en prendra pas à l'acteur qui l'interprète, s'il le croise au foyer du théâtre après la représentation. De la même manière, un contrevenant pourrait être fâché contre le policier qui l'amende, mais une personne est raisonnable ne s'en prendra pas à ce dernier s'il le rencontre en civil le surlendemain.

La pratique théâtrale peut apporter d'autres avantages au monde du travail. En effet, la prise de parole en public et plus généralement l'expression orale, qui sont deux de ses thématiques centrales, occupent une place importante dans un grand nombre de professions. Apprendre à s'exprimer, c'est apprendre à se faire comprendre. Or, le théâtre détient une grande quantité d'exercices visant l'amélioration des compétences oratoires. Des éléments qui, indépendamment et hors contexte théâtral, peuvent sembler anodins dans la majorité des professions non-artistiques, peuvent être travaillés grâce aux ressources de l'art dramatique. Le placement corporel, la respiration, la pause de voix, la précision de l'adresse, la fixité du regard, la capacité à improviser, le sens du rythme et j'en passe, sont autant de points communicationnels que les exercices théâtraux peuvent optimiser.

---

<sup>32</sup> P. HUGENTOBLER, *Contribution de l'art théâtral à l'amélioration de l'expérience de service*, Genève, CRAG - Haute école de gestion de Genève, 2007, p. 13.

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre, j'ai mentionné quelques exemples de théâtralisation du monde de l'entreprise, mais la liste est sans fin. L'entreprise et le théâtre, qui nous semblent si différents de prime abord, sont plus connectés qu'on le croit. Les deux entités sont traversées par des problématiques communes que la métaphore permet de révéler et de circonscrire. Le théâtre peut y apporter des réponses originales et *ad hoc*. Cet art dispose de nombreux outils à l'efficacité éprouvée qui peuvent servir à améliorer le travail en entreprise.

### **Chapitre III**

#### **Quelques exemples de rencontres entre théâtre et entreprise :**

Afin de rendre plus tangibles les discours qui précèdent, je souhaite proposer quelques exemples concrets de rapports théâtre-entreprise ayant cours en Suisse Romande. Il ne s'agit pas de lister de manière exhaustive les services théâtraux que le monde non-artistique peut demander, ni d'établir « les Pages Jaunes romandes » du théâtre en entreprise, mais de montrer la vivacité de cette disciplines sous nos latitudes. Ici, j'en explore de nombreuses variétés. Certaines formes, telles que les « spectacles dinatoires » et les « animations récréatives », sont loin d'avoir comme objectif principal la formation, mais elles méritent de figurer dans ce mémoire grâce aux gains qu'elles peuvent apporter au champ de l'entreprise malgré tout.

En organisant ma recherche, je n'ai trouvé dans aucun volume une taxologie valable et opératoire des divers types de spectacles. A défaut de pouvoir confronter et cataloguer mes références par un « quotient de formation » ou par « la pertinence des outils », j'ai créé ma propre classification. La typologie se fait selon l'engagement participatif des spectateurs. Puisque le théâtre d'entreprise implique de fait les apprenants, j'ai estimé qu'agencer les interventions selon leur degré d'interactivité entre acteurs-formateurs et spectateurs-apprenant. Le tableau suivant en dénombre sept, allant du plus passif au plus engageant. C'est une typologie strictement structurelle qui montre au lecteur quelques usages possibles. Pour chaque forme théâtrale sont mentionnés des exemples de compagnies qui la pratiquent en Suisse Romande, et des illustrations d'apports potentiels pour l'entreprise.

Il n'est pas question ici d'évaluer l'intérêt artistique ou éthique de chaque proposition. Le classement qui suit ne fait acte d'aucun jugement de valeur.

## Tableau synoptique

Type de prestation	Exemples romands	Apports potentiels
Animation récréative (et/ou dinatoires)	Filibert, F. Lucchini, Ch. Crovara	Détente, plaisir partagé
Spectacle dinatoire avec enjeu	Meurtres & Mystères Scènes Doubles	Association par table, ou « team », pour gagner
Sketches d'entreprise	Théâtre à la Carte ; Théâtre et Congrès ( ?)	Exemplification des dysfonctionnements
Spectacles à situation de crise	Théâtre de Forum	Recherche de solutions ad hoc
Jeux de rôles et mises en situations fictives	Argynis	Nécessité de conscientiser la position de l'autre
Intervention en situation réelle	Patients simulés (CHUV), exercices de police (police municipale)	Test d'aptitudes en conditions réelles, avec garde-fous
Travail en atelier / Coaching	Improsteurs, LesArts	Créativité libérée, amusement

### Animations des soirées d'entreprise

Sous ce label général, on trouvera toutes les formes de théâtralités dévolues au divertissement *stricto sensu*. C'est-à-dire celles qui n'ont pas pour fonction première d'informer ou de favoriser le développement des compétences, mais de permettre à l'audience de passer un moment agréable. Ce type de spectacle, bien qu'ayant souvent pour cadre une salle impropre à la pratique de l'art dramatique est, contre toute attente, celui dont la forme se rapproche le plus de celle du théâtre institutionnel. Il s'agit pour le spectateur d'assister à une prestation scénique. Il ne lui est demandé qu'une chose : faire acte d'attention. Contrairement à d'autres formules, le public n'a pas à intervenir physiquement ou oralement. Pour une entreprise, le premier avantage de ces prestations est de créer, dans un cadre collégial, un espace d'amusement autorisé et identique pour tous les collaborateurs. Ces moments sont peu fréquents dans le monde professionnel.



Ces spectacles permettent aux employés d'une grande entreprise de créer des références communes.

Comme au théâtre, on dénombre autant d'esthétiques différentes qu'il y a de créateurs. Citons en vrac les lectures telles que Fabrice Lucchini en a faites à Beausobre devant le personnel d'une clinique Lausannoise (VD), les numéros de clown pour adultes et enfants de Filibert, les saynètes improvisées de la compagnie genevoise « LesArts », les tours de close-up de Christophe Crovara et de son club de magiciens ou encore les spectacles de claquettes et musique de Lukas Weiss & Nico Brina, etc.

### Spectacles dinatoires

Comme leur nom le laisse deviner, les spectacles dinatoires sont joués alors que le public se restaure. Durant le repas, des interactions se créent entre les acteurs et les convives, les premiers interrogeant les seconds sur un sujet spécifique<sup>33</sup>. Les spectateurs sont invités à mener leurs réflexions par groupe, le plus souvent par table, afin de remporter un lot symbolique. Ordinairement, la participation du spectateur s'arrête à un échange oral, voire écrit, avec les acteurs. Après la représentation théâtrale traditionnelle, les spectacles dinatoires sont ceux qui engagent le moins la participation active de l'assistance.

Ce type de représentation théâtrale peut paraître éloigné des outils formatifs que je présente dans cette contribution. Cependant, il est une excellente analogie du « team building<sup>34</sup> ». Nécessité de collaborer efficacement, poursuite commune d'un but commun (relever le défi lancé par le spectacle, en l'occurrence), consultation des partenaires immédiats avant une prise de décision, dynamisation de la créativité, mise en réseau des compétences individuelles, participation de tous les niveaux hiérarchiques

---

<sup>33</sup> Selon la forme du spectacle, il peut s'agir d'une enquête policière à résoudre, d'un quizz à remplir, d'une citation à recontextualiser, d'un thème de saynète à inventer puis à proposer aux acteurs, d'un poème à rédiger, etc.

<sup>34</sup> « Team building nom masculin (anglais *team*, équipe, et *to build*, construire) : Fait de travailler en équipe afin d'optimiser les compétences de chacun ». Encyclopédie Larousse

à l'effort du groupe, l'engagement unanime dans la réussite ou l'échec de la mission, sont quelques-uns des principes fondamentaux du travail d'équipe. D'autre part, l'affrontement amical des tablées pour arracher la victoire développe, tout en restant ludique, l'esprit de compétitivité, cher aux entreprises à but lucratif.

Dans cette catégorie théâtrale, on peut citer notamment les « Repas Meurtres & Mystères » et « Scènes Doubles ». Sous l'appellation « Repas Meurtres et Mystères » sont réunies de nombreuses pièces dont les trames sont des intrigues policières. Le public doit résoudre les enquêtes en interrogeant les personnages de la pièce et examinant les indices du crime. Chaque année, les productions Rêves en Stock, qui détiennent la licence suisse de ce spectacle québécois, programment deux cents représentations privées (entreprises, clients particuliers) ou publiques en Suisse Romande et en France voisine. Chaque année, une nouvelle création vient s'ajouter aux scénarios précédents.

Destinée aux personnes morales, « Scènes Doubles » est une récente création de la HETSR<sup>35</sup> dont la particularité est qu'elle se déroule invariablement dans la salle de spectacle de l'école. L'animation est vendue clé en main. Le client choisit l'une des deux thématiques qui définira le programme de la soirée : « La Comédie », « Le Cinéma ». Ce choix n'est pas anodin, car la première option est un spectacle indépendant du public, la seconde prend la forme d'un spectacle interactif au cours duquel le public doit répondre à un quizz sur le cinéma, reconnaître des répliques et des scènes de films célèbres.

Au terme des soirées privées données « Scènes Doubles : Cinéma » et « Repas Meurtres et Mystères » la tablée qui s'avère la plus performante dans le jeu, remporte un lot d'une valeur symbolique. Ce qui s'oppose aux soirées « publiques » où seul un candidat remporte un prix.

---

<sup>35</sup> HETSR : Haute Ecole de Suisse Romande.

## Spectacles à situation de crises

Plus interactives que les spectacles dinatoires, les spectacles à situation de crises (ou scène de crises, ou encore « théâtre forum<sup>36</sup> »), permettent au spectateur de se reconnaître dans les rôles tenus par les acteurs. Le principe de catharsis<sup>37</sup> est ici poussé à son comble, puisque le public a la possibilité d'influer (positivement, en général) sur le cours du récit, afin de le mener à une fin plus heureuse. Chaque séquence met en scène un conflit dont le thème est en rapport avec l'actualité professionnelle ou sociale des spectateurs. Elle est conçue pour durer entre dix et vingt minutes afin de rester percutante et de pouvoir être rejouée. Elle est montrée une première fois sans interruption. Son dénouement étant malheureux, le « joker », un comédien faisant le lien avec le public, propose à l'audience de revoir la scène et d'en corriger les paramètres conflictuels en temps réel. Le plus souvent, les spectateurs se contentent d'énoncer les modifications qui leur paraissent salvatrices, mais il peut arriver qu'un spectateur ait envie de remplacer un acteur dans le jeu, afin de pouvoir corriger activement un défaut de la scène. Agissant publiquement, le spectateur devient un spect'acteur.

Le Théâtre Forum a été créé au Brésil dans les années 1960 par Augusto Boal<sup>38</sup> pour offrir une réflexion puis un droit de réponse aux populations opprimées d'Amérique Centrale et du Sud. C'était alors une alternative politique à l'illettrisme et au manque d'information. La trouvaille de Boal et de son Théâtre de l'Opprimé est que, grâce à son approche dialectique du conflit et par son incitation immédiate à la réflexion, il permet au spectateur de développer sur-le-champ une conscience plus fine de la crise à laquelle il assiste. Les acteurs n'apportent pas sur scène un point de vue moral et définitif sur la saynète qu'ils jouent, mais acceptent les propositions du public. C'est un théâtre qui pourrait être qualifié de maïeutique, dans la mesure où il permet au

---

<sup>36</sup> Bien que l'appellation « Théâtre Forum » se réfère spécifiquement aux techniques du « Théâtre de l'Opprimé » de Boal, par souci de vulgarisation, je l'utilise ici pour définir toutes les scènes de crises sociales dont l'amélioration de l'issue est soumise à la conscience et à la morale du spectateur.

<sup>37</sup> « La catharsis est l'un des buts et l'une des conséquences de la tragédie qui, « suscitant pitié et crainte, opère la purgation propre à des pareilles émotions ». Il s'agit d'un terme médical qui assimile l'identification à un acte d'évacuation et de décharge affective ». P. Pavis, *Dictionnaire du théâtre, Paris, A. Colin, 2009 PAVIS*

<sup>38</sup> Augusto Boal (16 mars 1931 à Rio de Janeiro au Brésil - 2 mai 2009 à Rio de Janeiro ) est un écrivain, dramaturge, metteur en scène, théoricien, homme de théâtre, et homme politique brésilien contemporain, qui est l'une des figures majeures du théâtre brésilien de la seconde moitié du 20e siècle.

spect'acteur de développer un raisonnement qui lui ai propre, grâce aux questions qu'il pose et aux réponses qu'il y apporte seul.

Sous nos latitudes, l'aspect social de ce type d'intervention s'est adapté aux oppressions qui nous sont quotidiennes. Les établissements scolaires plébiscitent les pièces de théâtre forum dont les thèmes ont une valeur éducative potentielle pour leurs élèves (violences, racismes, dépendances, SIDA, etc.), tandis que les chefs d'entreprises ont souvent recourt à cette méthode pour traiter des conflits déjà effectifs (mobbing, le chômage, harcèlement, incompatibilité d'humeur, etc.). Dans le premier cas, la tendance est à la prévention des crises par la sensibilisation, dans le second il s'agit de réagir face à la crise (de traitement curatif du problème). Certaines sociétés privées font appel au Théâtre Forum pour améliorer les compétences de leurs employés ou pour augmenter la rentabilité d'un service. Dans la mesure où l'aspect social me paraît absent d'une telle démarche, je la classe dans la catégorie « jeux de rôles » et non « scènes de crise à corriger ».

Ici il convient de citer la compagnie théâtrale du Caméléon. Fondée en 1994, cette compagnie hyperactive a joué plusieurs milliers de représentations en Suisse Romande et en France. Son approche est fidèle à la technique du Théâtre de l'Opprimé. Le Caméléon a pris le parti de traiter avec humour la plupart des thèmes qu'il met en scène. Différents types de scénarios sont proposés aux clients en fonction de la cible que la prestation doit atteindre. Il existe des scènes adaptées aux entreprises, aux jeunes adultes, aux adolescents, aux écoliers et même aux jeunes enfants (dès 7 ans). Travaillant en partenariat avec ses contractants, la compagnie crée régulièrement des scénarios « à la carte ».

### Jeux de rôle et mises en situations fictives

Plus proche des considérations thérapeutiques du psychodrame<sup>39</sup> de J.-L. Moreno<sup>40</sup> que des préoccupations sociales du Théâtre Forum boalien, le jeu de rôle en

---

<sup>39</sup> Psycho drame : « Méthode d'investigation des processus psychiques utilisant la mise en œuvre d'une dramatisation au moyen de scénarios improvisés mis en scène et joués par un groupe de participants. », *Dictionnaire International de la psychanalyse*, A. de Mijolla, Calmann-Lévy, Paris 2002

management sert avant tout à placer un collaborateur dans le rôle d'un autre. Pour le psychodrame, la « la prise de rôle »<sup>41</sup>, permet à l'enfant d'acquiescer petit à petit un rôle après l'autre en jouant (« le papa et la maman », « les gendarmes et les voleurs », « le marchand », « le docteur », « la maîtresse d'école » etc.). Grâce au langage et au développement des rôles, l'enfant apprend à distinguer son « Moi » de « L'Altérité ». Il éprouve indirectement ce que ressentent les figures qu'il incarne dans une situation fictive, tout en conservant sa personnalité. Ce processus est « une des principales formes de socialisation de l'enfant et de constitution de son « Je », de son « Moi »<sup>42</sup>.

L'objectif visé par le jeu de rôle en management est moins essentialiste, mais participe du même procédé que le jeu de rôle chez l'enfant. « A force de jouer diverses situations réelles ou fictives, on va se connaître, s'éprouver soi-même tel que l'on est et tel qu'on apparaît aux autres »<sup>43</sup>. L'avantage de cette technique est qu'elle est sans danger pour le « joueur ». Il est placé dans une situation factice (le décorum « théâtral » est évident) où il ne risque pas le licenciement en cas de mauvaise prestation ou de trop grande franchise. Dans cette optique-là, le jeu de rôle permet à toute personne d'exercer les gestes nécessités par son activité dans une situation qui reproduit fictivement son cadre professionnel.

Une version plus complexe du jeu de rôle est fréquemment utilisée en andragogie. Il s'agit du « renversement des rôles ». Cela permet à un apprenant d'incarner le rôle de l'un de ses collaborateurs puis d'échanger la stratégie. Les vertus sont celles de l'imitation et de la démonstration. « La mise en scène par le jeu permet de montrer les points forts et les points faibles de chaque « comportement type », au lieu d'en parler. On leur (les participants) montre comment se comporte un collègue « expansif » et ils voient tout de suite ce que ça a de bon et de mauvais pour le travail »<sup>44</sup>, explique Régis Gobe à ce propos. Il arrive que l'inversion soit simultanée, c'est-à-dire que chacun des deux participants joue le rôle de l'autre dans une même séquence de jeu. L'intérêt de se

---

<sup>40</sup> Jacob-Levy Moreno (1889-1974) : Psychosociologue, médecin psychiatre éducateur américain. Il est notamment l'auteur de « Théâtre de la spontanéité » (PUF, Paris 1987) et de « Psychothérapie de groupe et psychodrame : introduction théorique et clinique à la socialanalyse » (PUF, Paris, 2007).

<sup>41</sup> « La prise de rôle est le processus par lequel les valeurs et attitudes sociales s'internalisent (sont assimilées)

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> A. ANCELIN-SCHÜTZENBERG, *Jeu de rôle : connaissance du problème*, Paris, ESF: Librairies Techniques, 1995. P. 18

<sup>44</sup> CF Annexe 1 : « Entretien avec Régis Gobe ».

glisser dans la peau d'un partenaire (collègue, client, supérieur hiérarchique, concurrent, patient, etc.) est de pouvoir mieux comprendre ses réactions dans une situation donnée. Et à l'inverse, le fait de se voir incarné par autrui, révèle à l'apprenant comment il est perçu par d'autres. Il ne s'agit pas d'établir des vérités sur l'identité profonde d'une personne (le théâtre d'entreprise n'a pas la prétention de remplacer le travail des psychothérapeutes), mais d'analyser quels sont les hiatus entre ce que pense dégager une personne et la façon dont d'autres la voient. C'est une confrontation d'impressions, de perceptions. Lorsqu'un individu voit son « double » agir dans une situation fictive, il repère plus facilement les attitudes adéquates ou inadéquates que lorsqu'il est lui-même au travail. Ainsi débarrassé des contingences de l'action, l'apprenant peut se consacrer à l'analyse des comportements techniques. Une mise en situation fictive permet en outre de corriger les gestes et attitudes incorrects par le « rejeu » de la séquence. Il y a d'ailleurs une certaine parenté entre la réitération d'une scène de jeu de rôle (dans un but d'amélioration) et la répétition théâtrale, pratiquée par les acteurs.

« Le jeu de rôle et le rejeu permettent l'expérimentation. Ca a une dimension de coaching », dit Régis Gobe dans notre entretien<sup>45</sup>. Enfin, le jeu de rôle est un outil puissant qui aide à « acquérir des comportements personnels nouveaux »<sup>46</sup>, sert à « révéler les comportements incontrôlés »<sup>47</sup>.

Les entreprises qui font intervenir le théâtre interactif dans leurs formations, utilisent presque systématiquement les outils du jeu de rôle. En guise d'exemple de société y faisant appel, je donne le nom d'Argynis (Swissnova Group) qui optimisent la recherche d'emploi de chômeurs par la pratique du jeu de rôle.

### Interventions en situation réelle

On distingue les interventions en situations réelles des jeux de rôles par le fait

---

<sup>45</sup> CF annexe 1 : « *Entretien avec Régis Gobe* ».

<sup>46</sup> « La prise de rôle est le processus par lequel les valeurs et attitudes sociales s'internalisent (sont assimilées) ». A. ANCELIN-SCHÜTZENBERG, *Jeu de rôle : connaissance du problème*, Paris, ESF: Librairies Techniques, 1995. P. 21

<sup>47</sup> A. ANCELIN-SCHÜTZENBERG, *Jeu de rôle : connaissance du problème*, Paris, ESF: Librairies Techniques, 1995. P. 21

qu'on ne crée pas une saynète professionnelle idéale (et donc fictive) par le biais d'une métaphore, afin d'en tirer des conclusions analogiques. Ce distinguo est fondamental puisque l'apprenant « interprète » son propre rôle sur son lieu de travail, en temps réel et dans des conditions quotidiennes. Les managers ont recours à cet outil lorsqu'ils souhaitent évaluer leurs effectifs ou lorsqu'ils souhaitent améliorer les réflexes d'un collaborateur par la répétition et l'entraînement. L'acteur interprète l'opposant. Cela permet d'assurer une objectivité et une forme d'équité dans l'évaluation des personnes, puisqu'il peut reproduire le même scénario pour chaque examiné. En outre, il offre une composition équilibrée de la figure opposée à l'apprenant (ce qui ne peut être garanti lors d'une répétition avec d'autres employés, par exemple). Dans certains cas d'évaluation, les entreprises font appel aux acteurs pour jouer des « clients fantômes ». Le travailleur devant ignorer qu'il est jugé sur sa prestation, il importe que son interlocuteur ait un comportement vraisemblable.

Le premier avantage de cette méthode est que l'exercice en environnement réel fonctionne comme un miroir grossissant. Elle révèle avec immédiateté l'état des compétences de l'apprenant au moment de l'exercice. L'erreur qu'il pourrait commettre durant l'apprentissage induira des conséquences plausibles. On peut ainsi évaluer son comportement professionnel avec une objectivité accrue, bien qu'il soit en entraînement. Le deuxième bénéfice pour le collaborateur est de pouvoir obtenir un feedback crédible de la part de son opposant. Ce qui n'est pas possible durant la pratique professionnelle.

En Suisse Romande plusieurs organismes proposent d'améliorer les réactions à des situations professionnelles qui leurs sont propres grâce à cette méthode. C'est le cas de la police municipale lausannoise qui entraîne simultanément les différentes sections qui sont amenées à interagir lors d'opérations complexes en organisant des exercices d'intervention en situation réelle. Engager des acteurs pour interpréter les malfrats assure que le scénario défini par l'Etat Major sera joué de manière convaincante (par opposition aux truands joués par leurs collègues, CF entretien Lt. Dumoulin en annexe). Cela est vrai pour l'interprète et pour les policiers. En effet, le comédien ne connaissant pas les stratégies d'interventions, il agit avec une logique non-policrière. Ce qui induit que les forces de l'ordre ignorent quelles seront les réactions du malfaiteur.

Au CHUV<sup>48</sup>, durant leurs études de médecine, les étudiants sont confrontés à des « patients simulés » (ou « faux patients »). Des acteurs répètent un scénario d'anamnèse qu'ils reproduisent ensuite devant chaque apprenti. Les médecins ont la charge de diagnostiquer le trouble dont souffre le patient. Les risques d'erreurs médicales sont nuls et chaque examiné est confronté à un cas pathologique absolument identique ainsi que à la même personnalité. Ce qui améliore la qualité de l'examen.

Je livre à présent un cas d'intervention en situation réelle qui m'a été rapporté, mais que je ne peux développer dans ce mémoire pour des raisons de discrétion. Le mandateur évoqué ici ne souhaite pas rendre publique l'usage de cette méthode de travail. Le fait que les employés de l'entreprise ignorent qu'ils sont évalués explique peut-être ce mutisme.

Il y a quelques années de cela, une personne qui m'est proche a été engagée par un luxueux concessionnaire automobile, pour interpréter le rôle d'un client lambda sur le point de faire un achat. Sa tâche consistait à se rendre dans diverses franchises du groupe et à demander systématiquement les mêmes renseignements sur les mêmes produits. En fonction de l'accueil qui lui était réservé, le faux-client pouvait se montrer plus ou moins agréable et intéressé. Au retour de ses visites, l'employeur recueillait ses notes et impressions en vue d'évaluer tacitement les collaborateurs de la concession.

Je doute que les résultats d'un tel modèle soient intéressants pour mon mémoire, dans la mesure où il ne s'agit pas d'une logique formative. Il me semble que l'intérêt de l'intervention en situation réelle réside précisément dans la conscience que l'apprenant a d'être en formation. Si l'apprenant ignore qu'il est apprenant, que personne ne lui montre les erreurs qu'il commet ni ne lui propose de débriefing, la démarche devient simplement contreproductive. Peut-on encore parler de pédagogie ? En tout cas, ce modèle existe. Sans preuve formelle de sa caducité, il convient de le citer.

---

<sup>48</sup> CHUV : Centre Hospitalier Universitaire Vaudois



## Travail en atelier

J'aborde à présent la forme de théâtre en entreprise la plus exigeante, en terme d'investissement de l'apprenant : Le travail en atelier. Non seulement le collaborateur est sollicité en permanence, mais en plus il doit choisir lui-même de prendre part à cette formation et de se référer *a posteriori* à ses nouvelles connaissances. Les compétences nouvelles qu'il pourrait avoir acquises n'étant pas en lien direct avec son emploi, il ne dépend que de lui, de s'y rapporter. Par exemple, si le participant se forme à la gestion de la respiration, ou à l'amélioration de sa prise de parole, personne ne sera à ses côtés après le stage pour lui rappeler les instructions données en cours. Contrairement aux ateliers suivis par un groupe de personnes. Au fond, ce format est plus proche du développement personnel que de l'andragogie. Voilà pourquoi elle occupe la septième position de mon barème d'investissement personnel.

C'est une formule qui diffère des genres précédents par son aspect « hors cadre ». J'entends par là qu'elle est indépendante de l'entreprise qui la convoque. Elle ne vise pas l'amélioration immédiate de compétences liées au cadre professionnel et son rapport avec le marché du travail est souvent ténu. Le cours de théâtre sert mieux les intérêts individuels que collectifs.

Le travail en atelier est un stage de théâtre, d'improvisation, de mouvement, de chant ou d'art oratoire, etc., qu'une société propose à ses collaborateurs. On trouve surtout de telles offres dans les grandes entreprises, soucieuses du développement de leurs collaborateurs. Les stagiaires s'initient aux jeux et outils pédagogiques des acteurs. Ce sont eux seuls qui décident s'ils y prennent part pour se divertir, pour acquérir de nouvelles aptitudes, pour rencontrer leurs collègues dans un cadre neutre, tester leur habilité à monter sur scène, pour évaluer leurs capacités artistiques, pour se confronter à une discipline inconnue, ou pour toutes raisons qui leur appartiennent. En tout cas, sur un plateau de théâtre, il convient de se livrer avec sincérité. Ce type d'animation permet aux différents travailleurs d'une même société de mieux se connaître (eux-mêmes et entre eux). Le manager qui achète une telle animation sait qu'il permet à ses subordonnés d'effectuer une exploration éloignée des intérêts de la boîte. Pourtant il est en droit d'espérer que ses collaborateurs acquerront des compétences profitables à son

entreprise et, puisqu'ils se connaîtront plus intimement, qu'ils amélioreront leur capacité à travailler en équipe. Ce genre d'animation est surtout courue par les groupes travaillant en open space, par les équipes des secteurs créatifs soucieuses de dynamiser leurs imaginaires communs, par les personnes désireuses d'améliorer leur expression orale et leur confiance en elles. Elle est également sollicitée en cas de fusion de deux sociétés ou lors d'arrivée massive de nouveaux collaborateurs, car elles facilitent les prises de contact.

« Les Improsteurs » est une compagnie lausannoise spécialisée dans l'improvisation théâtrale. Bien qu'elle soit plus connue pour ses spectacles que pour ses formations, depuis plus de dix ans elle intervient en entreprise, *intra muros* comme *extra muros*. Le travail en atelier fait partie de son arsenal théâtral. Par le biais d'une approche ludique, Les Improsteurs proposent aux stagiaires des exercices de confiance en soi, d'improvisation et de réactivité. Ces derniers sont invités à s'affranchir du cadre hiérarchique de l'entreprise et à créer, en toute liberté, des scènes improvisées. Ces cours sont dispensés le plus souvent en journée, c'est-à-dire durant les horaires de bureau.

Basée à Genève, la compagnie d'improvisation théâtrale « LesArts » est sans conteste l'association d'acteurs-formateurs la plus dynamique de Suisse Romande. En plus d'avoir sa propre saison théâtrale au théâtre du Caveau (Genève) où elle joue chaque année une dizaine de spectacles - dont 3 à 4 nouvelles créations, de pratiquer le « théâtre social » (format proche du Théâtre de l'Opprimé), le « théâtre événementiel » (création de spectacles sur commande) son offre de cours pour entreprises et particuliers est pléthorique<sup>49</sup>. Les sociétés ayant déjà mandaté LesArts ne se comptent plus. A la différence des Improsteurs - qui peuvent se rendre au sein de l'entreprise afin de rencontrer leur stagiaires dans leur environnement professionnel et de s'adresser à eux en tant qu'équipe, la compagnie LesArts privilégie un enseignement en dehors des horaires de bureau. Ce fait engage les participants à prendre part à la formation en qualité d'individu plutôt qu'en qualité de travailleur. Le théâtre n'est plus une activité en lien avec direct avec leur emploi, donc le rapport à cette discipline est plus récréatif. La distinction n'a rien d'anecdotique car elle a un impact sur le comportement des apprenants. Les deux propositions ont donc des avantages et des inconvénients

---

<sup>49</sup> Source : [www.lesarts.ch](http://www.lesarts.ch) et Tony Romaniello, directeur et administrateur.

caractéristiques, dont il convient de tenir compte.

Dans la mesure où il appartient à chaque apprenant de s'instruire sur les qui l'intéresse dans chaque stage, on comprend qu'il existe autant de stages possibles qu'il y a de comédiens pour les imaginer ou de stagiaires pour s'y inscrire.

Je ne me propose donc pas de recenser les thèmes d'atelier existants ; l'établissement d'une liste partielle des thèmes d'atelier me semble aussi peu intéressant qu'utile.

## **Chapitre IV**

### **Les limites du système**

Nous avons vu que le théâtre pouvait proposer d'excellents outils formatifs pour le développement communicationnel en entreprise. Nous avons également constaté que l'acteur pouvait se révéler un andragogue performant par le sens même de sa formation. Le théâtre et l'entreprise semblent faits pour marcher main dans la main. En théorie, c'est vrai. Mais en pratique, les entreprises sollicitant des interventions théâtrales sont aussi rares que les acteurs qui acceptent de se prêter à cet exercice. D'où vient ce hiatus entre hypothèse et usage?

C'est cette absence de lien entre le raisonné et le factuel, que je souhaite explorer dans le présent chapitre. Ici nous verrons que les principaux éléments qui freinent le développement de la formation par le théâtre d'entreprise sont exogènes à sa théorisation. La discipline est jeune, il est vrai. Mais sa verdeur n'est probablement pas le véritable problème. Dans les lignes qui suivent, nous allons découvrir qu'il est peut-être de nature humaine. Nous verrons que le coût de ces interventions théâtrales peut être rédhibitoire pour les petites entreprises. Un autre argument, plus philosophique celui-là, nous apprendra qu'une divergence de compréhension du principe de temporalité pourrait être responsable de l'échec d'un projet. Puis nous terminerons par une interrogation d'ordre épistémologique.

Pour commencer, rappelons-nous que la formation par le théâtre d'entreprise se fait, par définition, dans le cadre de l'entreprise. La tautologie est barbare, je m'en excuse, mais elle est nécessaire à la bonne compréhension de ce qui suit. La pratique théâtrale requiert un certain lâcher-prise, de la part de l'acteur. Il faut s'oublier, mettre son égo de côté, accepter que l'on puisse se tromper ou s'égarer. Le self-control prôné, sans doute à juste titre, par la plus part des professions rentre en conflit immédiat avec cette démarche d'abandon de soi. En effet, les apprenants redoutent souvent d'avoir l'air ridicule devant leurs collègues. La peur de se sentir moquer en cas de mauvaise prestation par les personnes qu'ils côtoient au quotidien dans un cadre « sérieux », les

enferment dans une maîtrise de leurs gestes et propos qui va à l'encontre de l'expérience théâtrale. Cette gêne occasionnée par la monstration étouffe dans l'œuf toute velléité de lâcher-prise. Le phénomène est constatable dans la majorité des prestations de Théâtre Forum pour adultes, lors desquelles les spectateurs acceptent volontiers de donner leur avis, pour autant que cela ne les engage pas à monter sur scène.

Le constat s'aggrave lorsque les participants à l'atelier n'ont pas choisi d'être présents, ou ont été contraints par leur hiérarchie de prendre part à l'expérience. A ce sujet, Noël Antonini, dont l'entretien figure en annexe, déclare : « nous remarquons une grande différence de qualité d'investissement avec les clients qui ont été obligés de participer à cette formation et ceux qui y sont venu d'eux-mêmes »<sup>50</sup>.

Il est fréquent que les managers planifient les interventions théâtrales sans demander leur avis aux membres de leurs équipes. Un acteur qui n'a pas envie de jouer a peu de chance de fournir une prestation scénique pertinente. Pour peu que l'ambiance de travail ou que les rapports entre le gérant et ses subalternes soit mauvais, la situation empire encore. Car, bien qu'en temps de crise du personnel, l'intervention soit plus prégnante que dans une entreprise où « tout va bien », elle en sera aussi plus difficile. De nombreux travailleurs refuseront de se mettre en scène devant un parterre d'opposant. Dans un pareil cadre, les intervenants devront s'attendre à affronter une circonspection passive de la part de leurs interlocuteurs.

La défiance des acteurs vis à vis du théâtre d'entreprise est un autre facteur qui réduit l'extension de cette discipline. Si l'artiste ne croit pas lui-même aux vertus de sa prestation, il lui sera difficile d'avoir un dialogue crédible avec ses stagiaires. Les apprenants constateront rapidement que la personne qui est censée les prendre en charge s'est rendue dans l'entreprise avec le même enthousiasme que s'il avait dû aller au charbon. L'indisposition du premier contaminera les autres. Le travail est alors mal engagé. D'autre part, l'artiste doit s'efforcer de garder à l'esprit que, dans ce cadre spécifique, il n'est pas créateur, mais médiateur. Ce point est difficile à faire entendre aux comédiens qui perçoivent le théâtre comme un acte artistique. Comme une production esthétique. Le temps de la prestation en entreprise, l'acteur ne jouit d'aucun

---

<sup>50</sup> CF annexe 2 : « Entretien avec M. Noël Antonini ».

statut privilégié. Rien n'est fait pour l'avantagé. Dans ce cadre de travail, ni lumière, ni costume, ni texte, ni acoustique facilitante. D'ailleurs, le public ne vient pour admirer sa prestation, c'est lui qui vient pour favoriser l'émergence de celle du public. Le théâtre d'entreprise est une discipline complexe requérant de la part du formateur un effacement de sa personne au profit de celle d'autrui, et le fait de prendre la pratique de son art à rebours à de grande chance de troubler les habitudes de l'artiste et de le désorienter.

Le point qui précède, bien qu'il puisse ressembler à un enchaînement de lieux communs sur le mythe de l'acteur égo-centré noyé dans les tourments de la création artistique, n'a rien d'une boutade ironique. Patricia Hugentobler dénonce dans son travail de diplôme « la susceptibilité des artistes »<sup>51</sup>. Selon elle, les acteurs « peuvent se vexer rapidement sur la base de malentendus »<sup>52</sup> ce qui « nuit à la collaboration et il est préférable de l'éviter ». Elle ajoute que « la formulation ainsi que la façon de leur parler de leur intervention doit être très précise et sans erreur ».<sup>53</sup> Selon elle, l'égo du comédien est un facteur compliquant la réalisation des projets. Il ne s'agit pas de dire que les artistes ont des personnalités fragiles aux sensibilités versatiles et que, partant, il faut les préserver de toute vexation. Néanmoins, il est vrai que la pratique des arts requiert l'exacerbation des affects. Ou du moins faut-il accepter de les assumer en les ressentant pleinement. Que l'acteur soit venu au théâtre par la force de son émotivité intrinsèque ou qu'il l'ait développée en travaillant, sa sensibilité est devenue son outil de travail. Plus précisément, disons que lorsqu'il est en jeu, l'acteur doit laisser des passions violentes et contradictoires le traverser et ne doit pas les contenir volontairement, comme cela se fait dans la majorité des autres professions. Imaginons ce qu'il adviendrait d'un policier, d'un vendeur, d'un manouvrier, d'un médecin ou d'un travailleur social qui laisserait ses émotions dicter sa conduite professionnelle. Le comédien sait que d'une scène à l'autre, voire d'une réplique à l'autre, il devra changer radicalement d'état émotionnel. Il apprend à amplifier les balbutiements d'un trouble intime jusqu'à le rendre manifeste et contagieux jusqu'au spectateur du dernier rang.

En outre, le comédien a l'habitude d'être au centre de la scène. Son travail de

---

<sup>51</sup> P. HUGENTOBLER, *Contribution de l'art théâtral à l'amélioration de l'expérience de service*, Genève : CRAG - Haute école de gestion de Genève, 2007, pp 41-42

<sup>52</sup> P. HUGENTOBLER, *Op cit.* pp 41-42

<sup>53</sup> P. HUGENTOBLER, *Op cit.* pp 41-42

répétition, crucial en art dramatique, consiste à multiplier les propositions de jeu pour que le metteur en scène puisse en extraire la plus intéressante. Quand il est sur scène, l'acteur sait que ses suggestions sont le centre d'attention. Elles sont la raison même de la répétition. L'interprète partage avec son directeur un langage technique (ou champ lexical) commun: celui du théâtre. Il en est autrement lors de la préparation d'une formation ou lors de la formation-même. L'acteur doit garder à l'esprit que, toutes optimales soit-elles, ses compétences théâtrales ne sont qu'un soutien à un travail plus complexe, puisque dans la locution « théâtre d'entreprise », les deux termes sont de même valeur. L'artiste doit faire l'effort d'apprendre – ou du moins de comprendre – le langage de l'entreprise afin de rentrer en discussion avec la nouvelle altérité qui partage son travail. Il doit accepter que, malgré son expertise, sa parole n'est pas plus valable que celle des apprenants. Il s'agit plus d'écouter que de dire, finalement. L'acteur doit prioriser que le succès de sa prestation ne repose pas sur la qualité de son interprétation, mais sur l'absolue nécessité que les spectateurs puissent en comprendre le sens premier. Pour ce faire, le comédien doit parfois admettre des concessions sur ses exigences techniques, sur la qualité de l'écoute du public et sur le manque de finesse de son texte, par exemple. L'enjeu principal de la représentation n'est pas de nature esthétique mais socioprofessionnelle. L'entreprise se sert du théâtre pour améliorer les capacités professionnelles de ses collaborateurs et non à les sensibiliser à la profondeur de l'art dramatique. Il est certain que cela peut indisposer les interprètes qui n'auraient pas compris l'objectif de leur mission.

Tout en évitant l'écueil des *a priori* sur la personnalité de l'acteur, on peut admettre que par nature et/ou par déformation professionnelle, ce dernier est plus prompt à l'expression de ses instincts que les managers qui sont plus coutumiers de l'égalité d'humeur, de la retenue et de la conciliation.

Au cours des entretiens avec le lieutenant Dumoulin et avec Régis Gobe, les deux hommes ont mis en perspective un élément limitant singulier. Régis Gobe, en parlant d'une expérience malheureuse dit ceci : « On a eu des retours négatifs de participants qui avaient trouvé que l'acteur était trop caricatural, trop comédien, pas assez connecté à l'entreprise. L'acteur jouait un rôle dur et il s'est « planté » dans sa prestation. Au

débriefing l'acteur s'est fait démolir par les participants et nous on a eu un mauvais feedback. Ça c'est le risque du comédien, de surjouer »<sup>54</sup> .

M. Stéphane Dumoulin témoigne également d'un exercice qui a tourné court à cause d'un débordement émotionnel du comédien : « On parle bien d'un cas précis. Ça n'englobe pas la généralité des acteurs, mais dans ce cas précis, il (l'acteur) était structuré, mais à un moment donné, il s'est laissé absorbé par son rôle. C'est juste pas s'il chialait à la fin... mais pas chialer parce que c'était le personnage. Il a été impressionné. Il a été pris par les sentiments... »<sup>55</sup> Et d'ajouter non sans ironie : « C'est peut-être ça le charme de l'acteur : C'est qu'à un moment donné il se met tellement dans son rôle qu'il pense qu'il est plus dans son rôle pis il vit vraiment le truc ».

Tous deux ont travaillé avec des acteurs qui, par volonté de bien faire (ou peut-être de « bien jouer »), ont contré le bon déroulement de l'exercice. Aussi talentueux que soit le comédien, il ne devrait pas laisser sa passion du jeu l'emporter sur la raison de sa présence en entreprise. Certes, une interprétation profonde du personnage est agréable à regarder, mais elle n'est pas l'objectif principal de l'atelier. Ce point est sans aucun doute frustrant pour l'acteur qui est habitué à rendre claire son propos grâce à la justesse de son jeu. Mais il est fondamental qu'il comprenne que le cadre du théâtre en entreprise, il doit aider à améliorer des gestes et à résoudre des problèmes qui relèvent plus du comportement individuel que de l'esthétisme. Ils ne peuvent se résorber que par la prise de conscience des mécanismes communicationnels invalides. Alors, au risque d'être redondant, je le répète : Le but de la démarche est de révéler des difficultés liées à la pratique professionnelle des apprenants et non de jouer la plus belle scène possible. Il convient donc, pour l'acteur, de ne pas se tromper de mission. L'excellence de son jeu ne doit pas prédominer sur la fonction didactique de la prestation, au risque de diluer l'impact de son message.

Le coût des interventions formatrices détermine également la faisabilité du projet. Elles sont chères parce qu'elles demandent un travail préalable conséquent et qu'elles mobilisent généralement plusieurs personnes, avant et pendant l'animation. Or, pour que ce type d'action puisse avoir lieu, il faut que l'entreprise mandante puisse octroyer

---

<sup>54</sup> CF Annexe 1 : « Entretien avec Régis Gobe ».

<sup>55</sup> CF Annexe 3 : « Entretien avec le Lieutenant Stéphane Dumoulin ».



une part de son budget à la formation. Sans rentrer dans les détails comptables, il est facile d'imaginer qu'une petite structure aux ressources financières faibles, ne pourra pas s'offrir les services de consultants. Bien qu'il existe des formations bon marché, c'est-à-dire n'employant qu'un acteur et un manager spécialisé, il n'en reste pas moins que les sociétés qui clôturent péniblement leur budget auront du mal s'engager sur la voie du théâtre d'entreprise.

Pour appuyer mes propos, il conviendrait de donner une fourchette de prix envisageables. Malheureusement, je suis incapable de l'établir, tant les différences de tarifs varient d'une animation à l'autre. Le prix d'une formation se calcule en tenant compte des paramètres structurels des deux entreprises en présence, de la durée du mandat, du nombre de personnes mobilisées, du temps (et de la pénibilité) de la préparation, de la notoriété de l'intervenant, du niveau de formation attendu, des ressources matérielles nécessaires, de la complexité du mandat, etc. Voilà pourquoi je ne suis pas en mesure de conclure ce paragraphe par l'énonciation d'un barème chiffré. Toutefois, à titre strictement informatif, les formations auxquelles j'ai pris part ont coûté entre trois mille francs et plusieurs dizaines de milliers de francs. Sans être trop indiscret, je crois pouvoir dire que l'intervention commandée par le lieutenant Dumoulin à la HETSR aura coûté à la Police Municipale moins de mille francs<sup>56</sup>. A l'inverse, j'ai appris que la Banque Cantonale Vaudoise s'est offert récemment les services du leader francophone de l'intervention théâtrale en entreprise « Théâtre à La Carte ». Je n'ai pas pu obtenir une évaluation du prix de cette action, mais gageons qu'elle aura coûté plusieurs dizaines de milliers de francs<sup>57</sup>. Même avec un exemple aussi évasif, on comprend qu'il faut une certaine envergure financière pour s'offrir un service de cette taille. S'il existe des petites structures prêtes à intervenir dans des PME<sup>58</sup> à des tarifs modestes, elles sont aussi minoritaires que discrètes. Et poursuivent certainement un but social.

Un point encore limite la collaboration entre théâtre et entreprise. Il s'agit de la différence méthodologique radicale induite par des rythmes de travail opposés. Le

---

<sup>56</sup> Les coûts de productions de cette intervention étaient extraordinairement bas, puisque le mandant en a assuré lui-même la préparation (scripte, lieu de l'animation, administratif...), qu'elle n'aduré qu'une journée et que l'acteur était encore en formation.

<sup>57</sup> La formation s'est tenue dans château vaudois (Château d'Oron, sauf erreur) pendant plusieurs semaines et a concerné des dizaines de collaborateurs.

<sup>58</sup> Petites et Moyennes Entreprises.

monde des sociétés est un monde rapide et changeant. Les décisions doivent être prises sur le vif. Les solutions aux problèmes doivent se trouver immédiatement. Il faut choisir les orientations stratégiques avec un pragmatisme prompt. Chaque dilemme doit être tranché avec une précision chirurgicale. On imagine mal le manager prendre quelques heures de pause sur son temps de travail pour rêver à ce que sera son entreprise. Il doit la faire évoluer par ses actes et en temps réel. Elle évolue dans l'action. La pérennité de l'entreprise est étudiée au quotidien. Il faut donc être « efficace » maintenant pour que l'entreprise dure longtemps. Le cadre artistique est très différent du modèle qui précède. « Efficacité » n'est pas un terme qui y est bien perçu. Il s'apparente à un désir de parer au plus urgent en se rendant à l'essentiel de toute chose. Or, pour créer avec originalité, l'artiste a besoin de chercher, de se perdre, de se tromper, de s'égarer. Plus un créateur erre, plus il découvre de nouveaux espaces de création. D'autre part, il n'est pas rare qu'un projet théâtral reste longtemps en friche, faute de financement ou de lieu pour le monter. Avant que ne commencent les répétitions, les metteurs en scène doivent travailler plusieurs mois, voire plusieurs années, pour que le projet puisse se jouer finalement quelques semaines, ou même quelques jours. La notion de pérennité n'est pas déterminante, lorsque l'on parle de projet théâtral. Bien entendu, certaines pièces se jouent durant des années, mais il ne me semble pas qu'elles représentent la majorité des créations que l'on voit en Suisse Romande. Mes exemples sont un peu schématiques, je le concède volontiers, mais il est important que le lecteur qui ne pratique pas la création artistique puisse saisir l'étendue du désaccord entre entreprise et théâtre sur la question de la temporalité. Cette opposition conceptuelle peut-être une source de discorde lors de la préparation d'une animation. Là où l'entreprise aura besoin de solutionner par la raison, le théâtre cherchera de nouvelles inspirations. Cela peut paraître insignifiant, mais lorsqu'il s'agit de s'asseoir à une table pour écrire le canevas d'une intervention, mieux vaut que les deux parties aient conscience de cet état de fait. Sans ça, des tensions d'ordre méthodologique pourraient venir ternir la mise en place du projet.

## **Conclusion**

Malgré la qualité pratique de ses méthodes, le théâtre d'entreprise est limité dans ses perspectives par trois facteurs principaux. Le premier est le facteur humain : Des deux côtés de l'animation, les intervenants peuvent saborder le projet, parfois sans en

avoir conscience. Un apprenant refusant de participer, pour des raisons d'environnement de travail ou par gêne, empêchera l'échange de se faire. De son côté, l'acteur qui se comporte en entreprise comme sur une scène de théâtre a de fortes chances de ne pas se faire comprendre des gens qui ne partagent pas son emballement émotionnel, sa façon de demander l'attention, ni son vocabulaire technique. En outre, si l'acteur se montre trop zélé dans son interprétation, il manquera de recul quant à l'observation qu'il est sensé mener durant sa prestation et cela contribuera à la dilution de son message, ergo à l'échec de son mandat.

Le second agent limitant est celui du coût des interventions. Peu d'entreprise possède un budget alloué à la formation. Et la préparation d'une séance de théâtre en entreprise, à l'instar d'une création théâtrale, demande une longue préparation et mobilise du personnel qu'il faut payer. Le troisième point concerne la différence de perception de la notion de temps. L'entreprise doit agir vite afin de durer longtemps, alors que l'acte théâtral se prépare lentement et se joue peu de temps. Il peut résulter de ce manque de concorde sur la notion de priorité une confusion méthodologique qu'il convient d'éviter.

Enfin, les divergences méthodologiques et « rythmiques » qui opposent théâtre et entreprise freinent la bonne collaboration entre les deux activités. La première est enclin à travailler par la répétition, le rejeu et le tâtonnement, tandis que la seconde est soumise aux contingences de l'hyperactivité économique. Il faut à la première le temps de faire mûrir une idée par le truchement de la pensée alors que la seconde demande une réactivité emprunte d'efficacité. Lors de la préparation d'une formation par le théâtre d'entreprise, ce désaccord peut générer des conflits sérieux au sein même de la structure interventionnistes (composées des formateurs issus des domaines). Il est impératif que tous les partenaires soient informés de l'existence de ce limitant et s'organisent pour être le moins affecté possible. La fixation préalable d'un plan de travail peut solutionner partiellement cette opposition, mais même ainsi, sans effort individuel de chaque membre du groupe de préparation, la difficulté à s'entendre sur la façon de collaborer risque d'empêcher la création du projet.

Je souhaite sortir de ce chapitre en posant au le lecteur une question à laquelle je n'ai pas su trouver de réponse, car elle devrait faire à elle seul l'objet d'une étude

sociologique. Cette réflexion est née d'une discussion avec le secrétaire patronal d'une association d'électriciens. L'homme interrogé, intéressé par mon sujet, m'a fait comprendre qu'il imaginait les bienfaits que cette discipline pourrait avoir sur le personnel des PME œuvrant dans le bâtiment. Il entrevoyait déjà une optimisation de la communication entre les nombreux partenaires, une amélioration de l'accueil et de la vente des services et produits, une option de renforcement de l'esprit d'équipe entre gens ne parlant pas toujours la même langue, etc. Les membres de son association, selon lui, n'avaient certainement pas fréquenté de théâtres depuis longtemps, si tant est qu'ils l'avaient fait un jour. A quoi il avait ajouté qu'ils ne devaient pas être des spectateurs modèles. Naturellement, j'ai été touché par son emballement. Mais ces avertissements ont induits le questionnement suivant : Outre les problèmes discutés plus haut, le théâtre d'entreprise peut-il se faire dans toutes les entreprises ? Certes, les dysfonctionnements communicationnels se rencontrent dans toutes les formes de sociétés et prennent des formes sensiblement identiques partout, mais est-ce que toutes les entreprises se prêtent à l'action théâtrale ? Le public est-il également réceptif dans toutes les structures professionnelles ? Une fois passé l'élan humaniste qui tend à dire que le théâtre est un art universel, ne doit-on pas se souvenir qu'une part infime de la population se sent concernée par cet art ? Ou, au contraire, y a-t-il ici une opportunité, à la fois sociale et politique, que l'acteur doit s'empresse de saisir pour amener le théâtre dans un milieu qui n'observe l'art vivant que de très loin ?

## CHAPITRE V

### Conclusion

Nous voici arrivés au terme de ma recherche sur le théâtre d'entreprise. Au fil des chapitres, j'ai tenté de démontrer le bien fondé de cette discipline souvent décriée et systématiquement mal comprise. Nous avons vu que le monde de l'art et celui de l'entreprise avait tendance à s'ignorer, voire à se décrier mutuellement. L'acteur, en tant que formateur d'adulte, peut faire le pont entre les deux entités. En tant qu'artiste, il évolue au quotidien dans le monde du théâtre et en tant que professionnel de la communication, il est un formateur légitime. L'andragogie repose sur la diffusion d'un message éducatif, or le théâtre, par son héritage historique, a une vocation didactique. De plus, les compétences communicationnelles de l'acteur, affinées par la pratique de son art, sont simultanément des médiums formatifs et des objets d'études. Le comédien sait comment être entendu et comme faire entendre. En outre, n'étant pas un membre du personnel de l'entreprise qui reçoit une intervention théâtrale, sa parole est plus libre que celles des collaborateurs. Cette distance lui permet de proposer des solutions aux problèmes de la société et ceci de manière objective, allégorique et/ou humoristique. Le théâtre permet aux participants de prendre conscience des dysfonctionnements traités par l'animation en s'amusant et découvrant des voies nouvelles de solutionnement. Noël Antonini, à ce sujet, évoque la richesse des solutions pédagogiques - dont l'humour fait partie - durant les interventions de théâtre d'entreprise : « Il en ressort toujours une grande satisfaction des participants. Le sentiment d'être ressorti avec de vrais outils à développer dans leur quotidien professionnel. Ils apprécient aussi beaucoup que ces séminaires s'accompagnent aussi de beaucoup d'humour »<sup>59</sup>. Et Régis Gobe abonde dans son sens : « C'est un beau miroir. En plus, l'humour désamorce l'agressivité, ce qui fait qu'en étant malin on peut tout dire. Même le pire »<sup>60</sup>. Le théâtre, en s'éloignant des planches et de la lumière des projecteurs, privilégie momentanément sa fonction didactique à sa fonction artistique traditionnelle. L'espace d'une intervention, il n'est plus une expression esthétique, mais une méthode de formation et une solution de

---

<sup>59</sup> CF annexe 2 : « *Entretien avec Noël Antonini* ».

<sup>60</sup> CF annexe 1 : « *Entretien avec Régis Gobe* ».

désamorçage des conflits subtile, innovante et originale. Paradoxalement, en quittant les salles de théâtre, l'art dramatique se rend plus accessible à un public de néophytes. Le fait d'intervenir sur le lieu de travail des spectateurs aide à la diffusion de cette discipline.

D'ailleurs, le fait que l'art dramatique puisse apporter aux apprenants des solutions à leur quotidien professionnel, laisse à penser qu'entreprise et théâtre partagent peut-être des ressemblances structurelles. Si nous pouvons croire que les ressources d'un secteur peuvent apporter des solutions à un autre domaine, c'est qu'il doit y avoir une forme de parenté entre les deux champs. Dans le cas qui nous occupe, si nous observons les deux objets à la faveur de la comparaison allégorique, nous découvrons effectivement un certain nombre de similarités fonctionnelles. La structure hiérarchique d'un projet théâtral est semblable à celle d'un projet d'entreprise. Les postes de direction y sont occupés de même identique, partageant les mêmes obligations et subissant des contingences comparables. D'autre part, le théâtre se révèle être une illustration du fonctionnement des entreprises. En effet, dès lors qu'il revêt son uniforme de travail ou qu'il endosse sa fonction professionnelle, le travailleur se met à jouer un rôle. A tout moment de l'exercice d'un métier, le collaborateur campe le personnage du travailleur. A l'instar de l'acteur qui ne peut être réduit aux rôles qu'il a interprétés, l'employé ne se résume pas à l'ensemble de ses gestes professionnels. Il est avant tout une personne complexe qui reproduit, durant son temps de travail, les actions qui déterminent son emploi, sa fonction. Le comédien, dont l'interprétation de rôles est le métier, peut conseiller un apprenant sur la manière d'améliorer son « jeu d'acteur ». Il peut aussi offrir des conseils pour profiter de la notion de rôle. Le costume, le fait de jouer un personnage et la distance séparant le comédien de son rôle sont un excellent moyen de protéger le travailleur des aléas de sa profession. Ce dernier peut apprendre par ce biais à ne pas subir viscéralement les ennuis que sa fonction lui fait rencontrer, mais à les analyser sous l'angle de la prestation théâtrale. Beaucoup d'aptitudes acquises par l'acteur durant son apprentissage peuvent servir immédiatement les collaborateurs d'une société. C'est le cas, par exemple, pour ses compétences oratoires et de mise en scène. Mais le théâtre doit se comprendre comme un alter ego, une représentation, une métaphore de l'entreprise, plus que comme un outil communicationnel et formatif au service de celle-ci. Les analogies qui unissent les deux domaines nous permettent de réfléchir à l'un en observant le second et ainsi de proposer

des réponses communes aux problèmes communs. Il est donc probable que le théâtre et l'entreprise gagnerait à entrer en discussion.

Bien que la théorie démontre une excellente adéquation entre les deux activités, la pratique révèle quantité de limitations à cette entente. Premièrement, les apprenants ne sont pas tous désireux de pratiquer le théâtre, certains même redoutent cela, ce qui induit des comportements rétifs empêchant le lâcher-prise nécessité par la pratique de cette discipline. Cette limitation est particulièrement prégnante lorsque les difficultés rencontrées par la société ont détérioré les liens entre les collaborateurs. Et plus encore, lors que l'animation se fait dans une période de restructuration. Le manque de plaisir au travail que vivent les stagiaires impactent sans détour sur la qualité de la formation. Un manque d'engagement de l'acteur ou même un hyper-engagement de celui-ci risque de mettre en péril la formation. Un comédien intervenant en entreprise doit adapter son comportement aux obligations de sa nouvelle fonction. Ce qui signifie qu'il ne peut plus en mettre en scène toute l'étendue technique de son talent d'interprète. Il doit en premier lieu former, transmettre, faire discuter et proposer des pistes de solutions. La performance d'acteur ne peut en aucun cas prévaloir sur la qualité du didactisme, au risque de dénaturer la raison d'être du théâtre d'entreprise. Le cabotinage et le surjeu sont également des vecteurs d'échec. Ensuite, ce type d'intervention est très coûteux. Il engage une préparation laborieuse et la mobilisation de nombreuses personnes : Au minimum il faut un manager-formateur, un acteur-formateur et le manager de l'entreprise cliente. Cela dit, il est fréquent que deux à trois fois plus de personnes soient investies dans la préparation. Certaines compagnies de théâtre d'entreprise travaillent avec des auteurs, des metteurs en scène, des scénographes et/ou un collectif de création. De son côté, le manager-formateur s'entoure parfois de son équipe de consultants, de ses subalternes et du personnel technique régissant les outils audios, vidéos et informatiques. Toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre de faire appel aux services du théâtre d'entreprise. Ce qui est contradictoire avec l'universalité communicationnelle des outils proposés par le théâtre. Un dernier facteur limitant complexifie la création de projets de théâtre en entreprise : les divergences méthodologiques. Nous l'avons vu, il y a un hiatus radical entre les deux rythmes de fonctionnements. Là où le théâtre cherche et crée par la répétition et le tâtonnement, l'entreprise tentera d'aller au plus juste et au plus efficace. Lorsque les représentants de

chaque environnement tentent de collaborer pour créer un projet, cette opposition rythmique peut en empêcher la conception et le développement.

Cela étant, les limitations décrites dans ces pages opèrent surtout comme des révélateurs de problèmes comportementaux provenant des deux entités, comme je l'ai déjà indiqué. Beaucoup des situations professionnelles dans lesquelles nos interventions prennent cadre n'encouragent pas la pratique du jeu (situation de licenciement, composition de nouvelles équipes, traitement théâtral d'un sujet sensible, conflits collégiaux, etc.). C'est pourquoi ces refus de jeu peuvent être compris par l'intervenant comme une preuve du fonctionnement de la méthode, qu'une démonstration de son invalidité. En effet, le fait qu'une personne sombre dans le mutisme avant de prendre la parole devant ses collègues, est déjà un message. Il convient d'en tenir compte. De rendre ce silence audible au client et d'aider ce dernier à traduire une telle réaction en problème concret, afin de pouvoir y apporter une solution. De la même manière, lorsqu'un acteur déborde des limites de sa fonction didactique pour se mettre en scène, nous sommes en présence d'un problème comportemental signifiant quelque chose. Cette erreur d'action commise par l'artiste, peut néanmoins servir la cause du théâtre d'entreprise. Si les apprenants relèvent un décalage entre l'interprétation du comédien et la réalité de leur routine professionnelle, c'est l'occasion d'analyser pourquoi le modèle théâtral présenté a surpris les collaborateurs. Par cette démarche dialectique, on peut circonscrire de nouvelles problématiques et les rendre prégnantes grâce à cela. L'acteur, quant à lui, doit s'attendre à ce que sa prestation soit commentée sans complaisance - voire avec acidité - par les participants qui se seront sentis attaqués. Régis Gobe a rencontré ce cas de figure et nous en livre la conclusion: « On a eu des retours négatifs de participants qui avaient trouvés que l'acteur était trop caricatural, trop comédien. Pas assez connecté à l'entreprise. L'acteur jouait un rôle dur et il s'est « planté » dans sa prestation. Au débriefing l'acteur s'est fait démolir par les participants et nous on a eu un mauvais feedback »<sup>61</sup>.

Quelque soit la discipline que l'on pratique, il y a toujours des inconvénients, des limitations. Faut-il s'arrêter à la seule considération que le modèle est perfectible et donc imparfait ? Je ne le pense pas. Loin s'en faut, dirais-je même. Les problèmes qui

---

<sup>61</sup> CF annexe 1 : « *Entretien avec Régis Gobe* ».



concernent les divergences méthodologiques et rythmiques sont possiblement effaçables par une bonne connaissance respective de chaque domaine d'activité. Plus clairement, si le théâtre peut concevoir de travailler en visant directement le résultat requis par l'animation et si l'entreprise accepte de faire confiance à la « non-efficacité » de l'art dramatique pour trouver des modes d'expression fins, la conduite du projet peut se faire sans heurts. Du reste, les trois personnes interviewées durant ma recherche sont certaines de vouloir récidiver l'expérience, ce qui tend à démontrer qu'elle est d'ores et déjà fonctionnelle en l'état. Le lieutenant Dumoulin souhaite embaucher des acteurs professionnels que plutôt des étudiants, car les « aguerris » sont plus autonomes et plus fiables que les apprentis. Il s'agit de la seule note d'insatisfaction induisant un réel changement dans l'approche de la discipline. En dehors de cette considération, les trois hommes s'accordent à dire que le théâtre d'entreprise est un outil formatif et communicationnel aussi efficace qu'original. Bien que les retours présentés indiquent que les différents partenaires sont enchantés par cette méthode, il manque à cette étude une enquête quantitative qui présenterait mieux le taux de satisfaction des entreprises. N'ayant pas pu en faire moi-même, je propose de citer les résultats de deux études sur la satisfaction des clients du théâtre d'entreprise. Le premier chiffre est de Melchior Selgado, Maître de conférences en sciences de gestion à l'université Claude Bernard, Lyon 1 :

« Nous avons effectué une recherche dans une grande entreprise qui a fait participer tous les dirigeants (plus de 200) d'une région à des séminaires intitulés « connaissance de soi », et co-animés par un metteur en scène et des formateurs internes à l'entreprise. Le programme du séminaire était basé sur l'utilisation exclusive de techniques théâtrales telles que les improvisations, la mise en scène, le travail corporel, etc. La recherche empirique a montré que la quasi-totalité des managers (78,8%) et de leurs supérieurs hiérarchiques (14 sur 18), estiment que la mobilisation des techniques théâtrales permet d'améliorer l'efficacité des managers et du personnel de l'entreprise. Ce premier résultat, fondé sur la perception des répondants, a été complété par une identification des acquis de la formation (connaissance de soi, confiance en soi, etc.), et une présentation des situations concrètes dans lesquelles les managers appliquent les enseignements du séminaire (conduite d'entretiens, relations avec les agents, etc.). Pour finir, plus de 60% des supérieurs hiérarchiques précisent que l'application de ces enseignements a permis d'améliorer le niveau de performance de leurs managers dans certaines situations de travail. Ainsi, les résultats de la recherche permettent d'identifier deux types de contributions du théâtre en entreprise : sur le plan technique (dans des situations concrètes de management), et sur plan du développement personnel du manager ».<sup>62</sup>

Pour Christian Poissonneau, directeur général de « Théâtre à la carte », entreprise française : « L'impact est éprouvé : nous l'avons analysé par enquêtes. Dans une

---

<sup>62</sup> M. SELGADO, « *Le théâtre: un outil de gestion au service des managers* », Annecy / Genève, Article, Conférence Internationale de Management Stratégique tenue du 13-16 juin 2006, pp. 19 - 20.

banque, nous sommes récemment intervenus pour sensibiliser les collaborateurs à la qualité de l'accueil. Dans les six mois qui ont suivi notre intervention, les plaintes exprimées par les clients ont chuté de quarante pourcent »<sup>63</sup>

Le propos qui suit manque de scientificité et n'engage que son auteur, il est donc soumis à la confiance que me porte – ou non – le lecteur : Depuis que je pratique le théâtre d'entreprise, je n'ai pas rencontré de clients désireux de renoncer à cette pratique. Tous ont compris que le théâtre d'entreprise ne sera jamais pas une panacée qui sortira de l'embarras toutes les organisations le convoquant, mais chacun de mes apprenants a découvert une nouvelle méthode de formation polyvalente. Tous ont appris que la mise en perspective d'un conflit le rend moins difficile à solutionner que si on le traite directement. Nombreux sont les partenaires (sociétés privées et publiques, formateurs en management, acteurs, metteur en scène, etc.) qui m'ont dit vouloir faire ou refaire appel aux ressources théâtrales. A ce jour, n'a pu me démontrer que le théâtre en entreprise ne fonctionnait pas. Il y a des apprenants qui ne parviennent pas à jouer le jeu que nous leur proposons, qui se trouvent en résistance avec le théâtre, mais cela fait partie de la formation. Cette opposition est saine, nous l'avons vu. Et puis la pratique théâtrale peut être effrayante de prime abord. C'est pourquoi je souhaite personnellement que le théâtre d'entreprise puisse à terme s'imposer. Car, je le crois sincèrement, une fois la première expérience faite, les stagiaires et les managers ne regarderont plus le théâtre – sous quelque forme qu'il prenne – de la même manière. Et je souhaite également que les praticiens de l'art dramatique qui font preuve de scepticisme envers cette discipline s'octroient le droit de renoncer à leurs *a priori* le temps d'une séance, afin de comprendre en quoi le théâtre d'entreprise est non seulement fonctionnel, mais il est surtout nécessaire. Ma passion pour cette démarche est évidente - j'espère d'ailleurs que le lecteur ne m'en voudra pas de l'exprimer dans cette conclusion - et je rêve que la présente contribution puisse proposer aux collaborateurs des deux domaines une nouvelle plateforme d'échange sur le thème de la fonction théâtrale. Je veux parler d'une vraie discussion, débarrassée des lieux communs qui entourent le théâtre d'entreprise.

---

<sup>63</sup> Ch. Poissonneau, *Rire de ce qui va mal*, in F. LEPLÂTRE, « La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre », Paris-la-Défense, Centre INFFO, 1996, p. 117.

Je déclare n'avoir jamais entendu dire que le théâtre d'entreprise était non fonctionnel, en revanche les exemples de réussites sont communs. Pour conclure ce travail de fin d'études, je laisse la parole à la population qui n'a pas encore eu véritablement droit de citer et qui est concernée au premier plan par la démarche du théâtre d'entreprise : Les apprenants.

Christine, quarante et un an ans, demandeuse d'emploi après quinze ans d'interruption d'activité, décrit son expérience ainsi : « Certes la participation s'avère malaisée dans les premiers temps pour une personne timide préférant le rôle de spectateur à celui d'acteur, mon cas en l'occurrence (...). Je considérais auparavant la prise de parole comme un rapport de force entre orateur et auditeur, voyant dans le public un ennemi potentiel, alors qu'aujourd'hui je l'envisagerai davantage comme un interlocuteur ouvert, le partenaire d'un échange »<sup>64</sup>.

Régine, 34 ans, demandeuse d'emploi : « L'atelier d'expression orale été pour moi une remise en question de ma personnalité, la découverte de mes propres capacités à communiquer, de l'écoute des autres, l'évasion vers un autre soi-même ou la créativité, l'originalité et la spontanéité prennent le dessus sur le manque de confiance en soi et la difficulté à s'exprimer »<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> « Christine », citée par G. Losseroy, *théâtre en atelier de pédagogie personnalisée*, in F. LEPLÂTRE, « La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre », Paris-la-Défense, Centre INFFO, 1996, p. 186.

<sup>65</sup> « Régine », op. cit. p. 186.

# **Table**

<b><u>Résumé</u></b>	3
<b><u>Introduction</u></b>	4
<b><u>Chapitre I</u></b>	
L'artiste, un andragogue légitime	7
<b><u>Chapitre II</u></b>	
Les métaphores de « l'entreprise théâtrale »	14
<b><u>Chapitre III</u></b>	
Présentations de divers « théâtres d'entreprise » en Suisse Romande	23
<b><u>Chapitre IV</u></b>	
Les limites du système	36
<b><u>Chapitre V</u></b>	
Conclusion	45
<b><u>Bibliographie</u></b>	53
<b><u>Annexes</u></b>	
Présentations des annexes	54
Entretien avec R. Gobe	57
Entretien avec Noël Antonini	60
Entretien avec Stéphane Dumoulin	62
Diagramme du « taux de fréquentation d'activités culturelles choisies en 2008 »	66

## **Bibliographie**

- ANCELIN-SCHÜTZENBERG Anne, *Jeu de rôle : connaissance du problème*, Paris, ESF: Librairies Techniques, 1995.
- BOAL Augusto, *Jeux pour acteurs et non-acteurs : pratiques du théâtre de l'opprimé*, Paris, La Découverte/Poche, 2004.
- BOAL Augusto, *Théâtre de l'opprimé*, Paris, La Découverte, 2007.
- COLLECTIF, *Dictionnaire du théâtre*, Paris, Encyclopaedia Universalis : Albin Michel, 2000.
- CORVIN Michel, *Dictionnaire encyclopédique du théâtre*, Paris, Larousse, 2001.
- DE MIJOLLA Alain, *Dictionnaire International de la psychanalyse*, Paris, Calmann-Lévy, 2002.
- HUGENTOBLER Patricia, *Contribution de l'art théâtral à l'amélioration de l'expérience de service*, Genève, CRAG - Haute école de gestion de Genève, 2007.
- LEPLÂTRE Françoise, *La Formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre* Paris-la-Défense, Centre INFFO, 1996.
- MAINGRAUD Sylvie, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale* ; Issy-les-Moulineaux, ESF éditions, 2006.
- MORENO Jean-Luc, *Théâtre de la spontanéité*, Paris, Épi Ed., 1984.
- MEYER Bernard, *Les pratiques de communication : de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle*, Paris, A. Colin, 2007.
- PAVIS Patrice, *Dictionnaire du théâtre* ; Paris, A. Colin, 2009.
- SELGADO Melchior, « *Le théâtre: un outil de gestion au service des managers* », Annecy / Genève, Article, Conférence Internationale de Management Stratégique tenue du 13-16 juin 2006.
- SALGADO Melchior, *Utiliser le théâtre « dans » et « pour » l'entreprise*, Annecy / Genève, Article, Conférence Internationale de Management Stratégique tenue du 13-16 Juin 2006.
- SIMEON Jean-Pierre, *Quel théâtre pour aujourd'hui ?*, Besançon, Les Solitaires Intempestifs, 2007.
- TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale*, Saint-Martin-Bellevue, Ed. de l'eau vive, 2004.

## Annexes

### Présentation des annexes :

1. Entretien avec M. Régis Gobe est consultant en management et formateur en communication. Dans le cadre des formations dispensées par sa société, M. Gobe fait souvent appel à des acteurs et aux ressources théâtrales en général.
2. Entretien avec M. Noël Antonini est acteur, dramaturge et metteur en scène. Il pratique l'intervention en entreprise et la formation d'adulte au sein de la compagnie de Théâtre Forum « Le Caméléon ».
3. Entretien avec M. Stéphane Dumoulin est lieutenant à la Police municipale de Lausanne et chef des unités spéciales. Pour la première fois dans le cadre d'un exercice d'intervention, il a loué les services d'un acteur.
4. Diagramme du « taux de fréquentation d'activités culturelles choisies en 2008 », issu de la conférence de presse « Les pratiques culturelles en Suisse » du 23 juin 2009 et donnée par l'Office Fédérale de la Statistique.

### Entretiens :

J'ai choisi d'interroger ces trois personnes car elles portent la parole de chacune des trois parties concernées par le théâtre d'entreprise. Pour confronter les avis des partenaires, il fallait que je m'entretienne avec les deux formateurs (un manager et un acteur) et avec un apprenant.

**M. Gobe** est directeur général de la société « Argynis », spécialisée dans la réinsertion professionnelle. Il travaille de concert avec les ORP<sup>66</sup> et les différents services de l'emploi en Suisse Romande, mais intervient aussi au quotidien dans des entreprises privées et des Ecoles Spécialisées pour y pratiquer des formations stratégiques plus « traditionnelles » (synergie d'équipe, gestion de projet, gestion du changement, prise de parole, techniques de présentation, entretiens et négociations...). Il incarne dans cet essai la figure du manager, de l'homme d'entreprise. Professionnel de

---

<sup>66</sup> Offices Régionaux de Placement.

la gestion et de la communication managériale, formateur en ressources humaines. A la fois partenaire direct de l'acteur et garant du propos managérial.

**M. Antonini** occupe à tour de rôle pendant la saison théâtrale, les fonctions d'auteur, de metteur en scène et d'acteur. Il joue notamment dans la « Compagnie du Caméléon » qui a déjà été présentée dans cette contribution. Pour mémoire, « Le Caméléon » a été fondé en 1994 selon les techniques définies par le Théâtre de l'Opprimé (d'Augusto Boal), afin d'assurer la prévention de problèmes sociaux, politiques ou sanitaires. Noël Antonini est également l'un des membres-fondateurs du trio « Les Peutchs », qui pratique la comédie en Suisse Romande depuis 15 ans. Ce passionné de théâtre tente de rendre son art accessible à tous en le faisant vivre aussi bien dans des institutions que sur de petites scènes, à la télévision, à la radio, dans des festivals, dans les écoles, au sein des entreprises et même dans les journaux. Grâce à ses facultés d'écriture, d'improvisation, de mise en scène et d'écoute (fondamentales dans le Théâtre de l'Opprimé et en improvisation théâtrale), Noël Antonini a le profil idéal d'un comédien-formateur.

**Le Lieutenant Dumoulin**, en tant que chef des unités spéciales du Corps Police de Lausanne, est en charge de la coordination et de l'entraînement des diverses factions d'interventions (Cellule de Négociation, Tireurs d'élite, Groupe d'Intervention). C'est à lui qu'incombe la tâche de préparer les forces spéciales aux circonstances de crise qui composent leur cadre professionnel. Ainsi, il organise régulièrement des exercices en « situation réelle » sollicitant, le plus fidèlement possible, les étapes d'une opération à risque (allant de la négociation à la prise d'assaut). M. Dumoulin a récemment engagé un apprenti-acteur (étudiant en fin de formation) pour interpréter l'opposant criminel que ses hommes devront neutraliser, son avis sur cette première rencontre avec le monde du théâtre m'intéressait triplement. Premièrement parce que mon mémoire évoque plus souvent les entreprises privées que publiques et que je tenais à ce que ces dernières soient également représentées. Deuxièmement, parce que j'étais curieux de savoir si l'extravagance du théâtre avait été bien accueillie dans un environnement où la discrétion est de rigueur. Enfin car c'est la première fois que la police de Lausanne faisait appel aux ressources théâtrales dans ce cadre et que j'étais soucieux de recueillir les commentaires d'un nouvel arrivant dans le partenariat entreprise-théâtre.

Pour ce mémoire, le lieutenant Stéphane Dumoulin incarne à la fois le client (personne qui commande une intervention au tandem Comédien-Manager) et apprenant. Bien qu'il ait préparé l'exercice et qu'il n'ait pas pris part physiquement, la réussite ou l'échec des actions de ses hommes lui incombaient directement. Le jour de l'intervention, il a donc été apprenant, au même titre que ses hommes.

Diagramme du « taux de fréquentation d'activités culturelles choisies en 2008 ». Extrait de la conférence de presse donnée par l'Office Fédérale de la Statistique le 23 juin 2009 intitulée : « Les pratiques culturelles en Suisse ». On peut retrouver l'entier du communiqué à l'adresse suivante :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/22/press.Document.121680.pdf>



Questionnaire « Théâtre en entreprise »  
Interview de Régis Gobe, directeur général de « Argynis »<sup>67</sup>  
(groupe Swissnova).

**Laurent Baier : D'où vous est venue l'idée de faire appel aux ressources théâtrales ?**

Régis Gobe : Je pratique le théâtre en amateur et semi-professionnel depuis 25 ans et l'actualité théâtrale m'intéresse. Pour moi, le théâtre est un outil qui permet de montrer des choses plus que de les dire. C'est un beau miroir. En plus, l'humour désamorce l'agressivité, ce qui fait qu'en étant malin on peut tout dire. Même le pire.

**L.B. : Selon vous, que peuvent apporter les outils théâtraux au milieu de l'entreprise ?**

R. G. : L'effet « miroir » dont je viens de parler. C'est un révélateur qui permet de montrer ce que les gens (je parle des employés d'une boîte) ne voient pas directement. Il aide, en tout cas, à voir ce qu'ils ne voient pas. Je ne sais pas pourquoi cet outil est si peu utilisé. En scénarisant leurs relations au travail et leurs relations de travail, on peut leur faire prendre conscience de nombreuses choses. Le théâtre n'a pas la rudesse qu'a par exemple un « feedback ». Ca marche comme une « Revue », en rigolant on montre ce qui ne va pas.

**L. B : Concrètement qu'attendiez-vous de l'apport des ressources théâtrales, a priori ?**

R. G. : Stratégiquement, pour nous c'est un produit en plus dans notre catalogue de solutions. Une différenciation commerciale avec les autres entreprises de notre secteur. Parce que toutes les sociétés de management sont très semblables sur le fond. Mais grâce à la formation par le théâtre, on influe mieux sur ce que retiennent nos clients. Ca surprend le client qu'on lui propose de faire appel au théâtre ; l'impact de ce

---

<sup>67</sup> <http://www.argynis.com/fr> et <http://www.swissnova.ch/>

genre de formation est fort, parce qu'original ; il permet plus de souplesse, de réactivité, d'interactivité que la vidéo<sup>68</sup>. C'est plus flexible.

**L. B. : Que pensez-vous avoir tiré des ressources théâtrales, a posteriori ?**

R. G. : Ca nous a permis de conserver, et d'abord d'améliorer, l'approche client. Je crois que ça a fait grandir notre entreprise. Le théâtre facilite le transfert des connaissances et des acquis. Et pour nos formateurs, ça leur a appris à être plus libres, plus théâtraux. Ils ont de meilleures capacités à transmettre.

**L. B. : Pensez-vous que les collaborateurs à qui se destinait l'animation l'aient comprise et appréciée ? Pensez-vous qu'ils aient appris quelque chose ?**

R. G. : Pour nous, les acteurs sont des coachs de jeux de rôle. Le jeu de rôle et le jeu permettent l'expérimentation. Ca a une dimension de coaching. Mais l'acteur dédramatise le jeu de rôle. Comme il le coach avec ses mots, c'est plus engageant pour les gens. De manière générale, les participants reçoivent bien ces interventions. Par contre, c'est marrant, plus la hiérarchie est haute, plus c'est dur de les faire jouer. Je crois que ça marche, mais c'est fondamental pour l'acteur et pour nous de bien connaître l'entreprise et d'y être connectés ensemble.

**L. B. : L'expérience a-t-elle été concluante (pas du tout, partiellement, pleinement) ?**

R. G. : Je serais bien en peine de donner un exemple raté. On est intervenu dans un cadre hôtelier pour apprendre aux gens qui travaillent en salle à décrypter le langage non-verbal. C'est important pour eux de savoir comment appréhender le client avant d'arriver à sa table, par exemple. Ou de savoir qu'il n'est pas satisfait etc. Avec le théâtre, on peut illustrer ça très facilement en jouant des clients ou des serveurs. Nous avons aussi une technique particulière de profil psychologique basée sur des codes couleurs<sup>69</sup>. De nouveau, la mise en scène par le jeu permet de montrer les points forts et

---

<sup>68</sup> M. Gobe fait ici allusion aux formations en communication qui s'appuient sur la diffusion de séquences vidéos que les stagiaires doivent commenter.

<sup>69</sup> La « Méthode Arc-en-Ciel » est un questionnaire dont les réponses permettent l'établissement d'un profil psychologique appelé « Style naturel » et une variation possible en vue d'améliorer les qualités professionnelles appelées « style adapté ».

« Méthode Arc-en-Ciel : Elle est unique en ce qu'elle synthétise les travaux de Carl JUNG sur les types psychologiques et la théorie « DISC » de William MARSTON, conjointement à une recherche sur les comportements associés aux couleurs : " La méthode des couleurs® ". Elle intègre également les travaux d'Eduard SPRANGER sur les motivations ». Source : <http://www.arcencielrh.com/methode.htm>

les points faibles de chaque « comportement type », au lieu d'en parler. On leur montre comment se comporte un collègue « expansif » et ils voient tout de suite ce que ça a de bon et de mauvais pour le travail. Les gens apprennent mieux grâce aux émotions, c'est pas nouveau. Le théâtre provoque des émotions qu'un Powerpoint ne provoque pas. Et soyons clairs, les gens se font chier durant les formations d'entreprise. C'est long et on est assis et on écoute un type qui parle... Les scènes jouées remettent du dynamisme dans ces journées. Et puis, je termine là-dessus, le théâtre permet d'améliorer les feedbacks.

**L. B. : Quels problèmes avez-vous rencontré durant cette expérience ?**

R. G. : Comme je l'ai dit, j'ai rencontré peu de problème. Si... il y a toujours quelques participants qui résistent à la méthode. On le sait. C'est comme ça. Ha non... On a eu des retours négatifs de participants qui avaient trouvés que l'acteur était trop caricatural, trop comédien. Pas assez connecté à l'entreprise. L'acteur jouait un rôle dur et il s'est « planté » dans sa prestation. Au débriefing l'acteur s'est fait démolir par les participants et nous on a eu un mauvais feedback. Ça c'est le risque du comédien, de surjouer. Il ne doit pas être superficiel ou trop théâtral.

**L. B. : Souhaitez-vous réitérer l'expérience ?**

R. G. : Ça fait partie de notre offre de prestations. C'est un produit, comme je l'ai dit, qui est original et qui est efficace. Donc oui, bien sûr, on va continuer.

**L. B. : Si c'était à refaire, que changeriez-vous ?**

R. G. : Améliorer la préparation. On doit toujours l'améliorer. Aiguiser notre regard et celui de l'acteur. Parce que mieux on prépare l'acteur, mieux ça fonctionne. Je crois qu'il faut scénariser précisément les scènes. Il faut réapprendre à observer, quoi. De notre côté, on peut encore affiner les contacts préliminaires avec l'entreprise : comprendre et identifier les enjeux du projet. Il faut qu'on soit attentif aux sensibilités des participants.

## Questionnaire « Théâtre en entreprise »

### Réponses de Noël Antonini, comédien de la Cie du Caméléon<sup>70</sup>

**Laurent Baier : D'où vous est venue l'idée de pratiquer le théâtre en entreprise ?**

Noël Antonini : C'est à travers "La Compagnie Caméléon" qui a ouvert ses activités au secteur "formation en entreprise".

**L.B : Selon vous, que peuvent apporter les outils théâtraux au milieu de l'entreprise ?**

N.A. : Cela permet la mise en situation "réelle" de la thématique développée durant cette formation. Les exercices d'improvisations sont excellents pour travailler sur l'ensemble des rapports qui régissent le lien entre deux ou plusieurs personnes. En effet l'improvisation fait appel aux règles de base que nous retrouvons au quotidien dans nos rapports à autrui. Cela permet aussi de donner une autre dimension à un apport théorique. C'est la mise en pratique de la théorie!

**L.B. : Selon vous et *a posteriori*, quels ont été les bénéfices pour l'entreprise ?**

N.A. : Les bénéfices sont multiples. Optimisation de la partie théorique par une appropriation pratique, implication direct du participant, partage en commun de la thématique par les participants.

**L. B. : Pensez-vous que les collaborateurs à qui se destinait l'animation l'aient comprise et appréciée ? Pensez-vous qu'ils aient appris quelque chose ?**

N. A. : Lors des séminaires que nous donnons dans le cadre du CEP<sup>71</sup> la combinaison de la théorie avec la pratique est très bien perçue par les participants. En effet le CEP donne toujours un questionnaire aux participants de telles formations. Il en

---

<sup>70</sup> Site de la Cie du Caméléon : <http://www.lecameleon.ch/html/>

<sup>71</sup> CEP : Centre d'éducation permanente. [www.cep.vd.ch](http://www.cep.vd.ch)

ressort toujours une grande satisfaction des participants. Le sentiment d'être ressorti avec de vrais outils à développer dans leur quotidien professionnel. Ils apprécient aussi beaucoup que ces séminaires s'accompagnent aussi de beaucoup d'humour.

**L. B. : L'expérience a-t-elle été concluante (pas du tout, partiellement, pleinement...) ?**

N. A. : Pleinement concluante, vu les retours que nous en avons, et la suite de notre collaboration avec le CEP ou d'autres entreprises.

**L. B. : Quels problèmes avez-vous rencontrés durant cette expérience ?**

N. A. : Aucun, si ce n'est que nous remarquons une grande différence de qualité d'investissement avec les clients qui ont été obligés de participer à cette formation et ceux qui y sont venus d'eux-mêmes.

**L. B. : Souhaitez-vous réitérer l'expérience ?**

N. A. : Oui, car je continue à donner diverses formations en entreprise. Nos capacités nous permettent de créer clé-en-main, une formation ciblée et personnalisée à chaque demande d'entreprise.

**L.B. : Si c'était à refaire, que changeriez-vous ?**

N. A. : Le rapport temps-cachet. En effet, ces séminaires demandent énormément d'implication et d'énergie personnelle.

## Questionnaire « Théâtre en entreprise »

### Entretien avec le lieutenant Stéphane Dumoulin, chef des unités spéciales de la police de Lausanne

**Laurent Baier : Bonjour. Dans quel cadre avez vous fait appel à des comédiens pour votre environnement professionnel ?**

Stéphane Dumoulin : Dans le cadre d'un entraînement spécifique d'unités spéciales où j'avais la cellule de négociation, le groupe d'intervention et les tireurs d'élites.

**L.B. : D'où vous est venue cette idée ?**

S.D. : Essentiellement en regard avec la cellule de négociation car ça fait des années que je fais ce genre d'exercices. J'ai eu pris des collègues, des amis de collègues, mais sur le fond c'est toujours des gens qui avaient de la peine à tenir leur rôle, ou en tout cas à pouvoir amener cette plus-value de découverte du milieu. Si je prenais des policiers, ils ne biaisaient pas l'exercice, mais par contre ils avaient quand même un conditionnement particulier qui faisait qu'à un moment donné, on s'éloignait de la réalité des choses. Si je prenais des amis de policiers, ils étaient plutôt à l'inverse : Ils voyaient le mal partout et puis ils n'étaient plus naturels. Donc je me suis dit qu'il fallait qu'un jour j'investisse - parce que ça a un prix de prendre un comédien ! - pour vraiment leur faire jouer un rôle où je décide moi même du profil que je souhaite qu'il ait et j'ai contacté cette école<sup>72</sup> qui était très ouverte à nous fournir ceci. L'exercice s'est pas passé forcément comme je l'avais espéré, car même l'acteur s'est fait complètement prendre au jeu. On est parti sur un profil clair, un profil quasi réel. Donc là où il y avait une nette plus-value parce que... Non mais c'était dingue, fallait voir cet exercice ! Au début il se faisait ses films, il se préparait ; et à la fin il était sous le choc. J'avais prévu - c'est pour la petite histoire, hein - dans cet exercice, dans le profil que j'avais défini, j'avais prévu que ça se termine avec un tir d'ultime recours des tireurs d'élites. Et pis en fin de compte, l'exercice s'est soldé où il s'est rendu. C'était assez fabuleux, parce qu'à un moment donné - j'ai pas voulu biaisé le système - la négociation a réussi à le prendre dans son jeu. Lui il était complètement hors sujet après !

---

<sup>72</sup> HETSR La Manufacture.

**L.B. : Pensez-vous qu'engager un comédien qui a une capacité à intégrer des rôles apporte quelque chose dans le cadre des exercices de police ?**

S.D. : Le problème c'est que je n'ai qu'un exemple concret. Pis comme je viens d'expliquer l'exemple était particulier. Très riche, mais particulier. Je dirais que l'enseignement, c'est que je dois prendre des comédiens plus aguerris. Peut-être pas à l'école. Mais après, encore une fois, je n'ai pas le budget pour ça. Mais en tout cas, quelqu'un à qui je dois envoyer le scénario assez tôt et qui se prépare vraiment à son rôle, et qui ne soit pas pollué par ce qu'il y a autour. Mais d'un autre côté, ça permet de voir aussi l'impact qu'on avait ce jour là au niveau de ce qu'on a mis en œuvre. Une affaire qui devait se passer sur quatre à six heures s'est soldée en trois heures.

**L.B. : Vos collaborateurs ont apprécié que ce soit un comédien plutôt qu'un collègue ou qu'un ami de collègue ?**

S.D. : Alors au début oui, ils étaient heureux. Ils se sont dit « On va pouvoir travailler sans qu'on biaise le système, parce qu'il ne connaît pas nos tactiques », etc. Mais ils se sont vite rendus compte, au travers de ce comédien, que le profil ne tenait plus. Il partait ailleurs. Alors ça peut perturber la cellule de négociation. Le GI un peu moins, parce qu'il attend de faire un assaut s'il y a un problème particulier. Mais la cellule de négociation a vécu la situation particulière de voir tout à coup un changement de profil, pis là ils étaient dans la phase émotionnelle, ils ont senti la personne avec des « Downs ». Donc oui, l'enrichissement était là. Maintenant, il faudrait que je le répète pour pouvoir arriver à vraiment tirer des conclusions. Mais je reste convaincu du système des comédiens. Reste à savoir dans quelle mesure je les prépare suffisamment bien ou je les laisse complètement libres.

**L.B. : C'est justement ma prochaine question. Quelle a été la préparation que vous avez faite avec le comédien ?**

S.D. : Alors au départ on m'a proposé un casting. J'ai dit « on ne va pas exagérer, j'ais juste besoin d'un preneur d'otage. Pas besoin de casting, vous me donner deux personnes... j'aimerais surtout des gens intéressés à vivre cet événement là ». En l'occurrence, c'était le plus intéressé. Après on l'a vu à un repas où je lui ai donné son profil en étant clair avec son identité, son passé, dans quelle situation il évoluait, quelles étaient les prescriptions de l'exercice - il ne peut pas tout faire non plu. Ben

typiquement, un exemple : J'aurai pris un policier ou un ami du milieu, parce qu'il y a quand même une certaine confidentialité dans ce genre d'exercice (donc ça peut être le frère d'un collègue ou le meilleur ami), ben typiquement, il était dans un salon, dans une situation de tromperie, avec une arme, menace etc., les fenêtres grandes découvertes ! J'aurais mis un policier ou un ami, la première chose qu'il aurait faite c'était fermer les stores ; lui rien. Déjà là j'ai dit « tiens ». Alors je trouve intéressant parce qu'il connaissait rien de notre milieu, parce qu'il a pas de connaissances dans la police, donc il est vraiment parti (*geste vague de la main*) - et c'est ça que j'ai trouvé assez génial - assez « léger ». J'ai dit « Mais dans la réalité, ça peut nous arriver que la personne... on s'attend toujours à ce que la personne soit la plus vicieuse du monde, pis dans tous les cas réels qu'on a dans l'année - on en a quand même quelques uns - on se rend compte qu'on règle souvent les cas de manière assez rapide. Et ça nous l'a confirmé. Donc c'était peut-être ça la plus-value... Mais je crois que je me suis éloigné de votre question. Oui ! C'est ça peut-être l'erreur que j'ai faite, j'avais mon scénario, je lui ai donné son profil et la prochaine fois je vais plutôt contacter l'acteur et lui dire « Voilà, je cherche à entraîner les tireurs d'élites, la cellule de négociation le GI. La finalité, j'aimerais qu'il y ait un engagement des tireurs d'élites. Ou qu'il y ait un assaut du groupe d'intervention. Une rupture de la cellule de négociation... ou peu importe ». Pis que lui construise son personnage. Peut-être que là, il aura une meilleure marge de manœuvre. Après, ce qu'il faut éviter, c'est que je ne veux pas « Rambo » à l'intérieur du site. C'est peut-être la prochaine démarche que je vais faire, inverser le... (*Il s'interrompt*).

**L.B. : Vous pensez que ça manquait de point d'encrage pour le comédien ?  
Qu'il n'avait pas toutes les références, ou qu'il n'était pas capable de construire la situation comme ça vous aurait plu pour chaque partie de votre intervention ?**

S.D. : On parle bien d'un cas précis, ça n'englobe pas la généralité des acteurs. Mais dans ce cas précis il était structuré, mais à un moment donné, il s'est laissé absorbé par son rôle. C'est juste pas s'il chialait à la fin... mais pas chialer parce que c'était le personnage. Il a été impressionné. Il a été pris par les sentiments... C'est peut être ça le charme de l'acteur : C'est qu'à un moment donné il se met tellement dans son rôle qu'il pense plus qu'il est dans son rôle pis il vit vraiment le truc. Mais en fin de compte c'est peut-être cette qualité là qui fait que ces gens-là sont dans ce milieu un



petit peu théâtral. Mais il faudrait le questionner lui. Ce qu'il a ressenti sur cet exercice... ça c'est fabuleux. On a fait un débriefing, il était encore sous le choc quand il s'exprimait devant tout le monde, il nous a parlé à la suite presque sans arrêt... (*Geste vague*).

**L. B. : J'en ai parlé avec lui, il a effectivement été très ému par tout ce qui s'est passé. Il m'a beaucoup parlé de la fin de l'exercice.**

S. D. : La fin, ha oui. Mais il y a eu tout ce qu'il y a eu avant au téléphone... Je lui disais « Maintenant ne réponds plus. Maintenant c'est important : Rupture de contact ». Pis au bout d'un moment il m'a envoyé un SMS, un SMS assez touchant, il me disait : « Mais là je ne peux pas. Je suis obligé de répondre, là ». Ma fois, c'était la direction de l'exercice, mais l'acteur : « Non ! »... après j'ai dit : « bon j'arrête de biaiser le système », la négo' faisait un bon boulot. Lui se faisait avoir, bon tant pis. Je suis allé voir les tireurs d'élites : « L'objectif que j'ai pour vous va pas être dans ce sens là ». Ils ont très bien compris ils m'ont dit « tant mieux si ça se passe comme ça ». Donc voilà, après c'est plus moi qui avait les clés de l'exercice, j'ai laissé continuer l'exercice, et je suis devenu acteur / spectateur en regardant ce qu'il se passait.

**L. B. : Vous avez envie de le refaire, mais avec comédien ou sans ?**

S.D. : Si je le refais, c'est avec acteur !

**L. B. : Professionnels, vous disiez ?**

S.D. : Oui. Mais encore une fois, je n'ai pas de budget là-dessus. La police ne peut pas légitimement nous donner des milliers de francs pour que je puisse faire des exercices. Là j'avais eu un prix. Peut-être qu'une fois par année je vais retaper dans cette école, parce que sauf erreur, c'était Frs 400 ou Frs 500.-. Donc une fois par année ça reste du domaine où je peux avoir une autorisation.

**L. B. : Vous aviez engagé 2 acteurs ?**

S. D. : J'avais Baptiste Coustenoble, plus un collègue dans la structure et son amie. J'ai aussi invité la personne en charge de l'exercice pour la HETSR.