
Formation au management : les vertus du théâtre en formation continue et en formation initiale.

Melchior Salgado

*Université de Lyon, Université Lyon1
IUTA, Département Gestion / Laboratoire SAF - ISFA
43 Bd du 11 Novembre 1918, 69622 Villeurbanne CEDEX
salgado@iuta.univ-lyon1.fr*

**Sections de rattachement : 06
Secteur : Tertiaire**

RÉSUMÉ. L'objectif de cette communication est de montrer comment le théâtre peut être utilisé dans des programmes de formation continue et dans des cursus de formation initiale. Pour cela, nous nous appuyons sur une deux études effectuées dans deux contextes différents : des managers en activité professionnelle, et une expérimentation auprès d'étudiants d'IUT. Les résultats obtenus montrent une forte convergence des perceptions de ces deux populations sur les vertus du théâtre, et sur sa pertinence comme outil de formation au management.

MOTS-CLÉS : management stratégique, pédagogie active, théâtre, formation, leadership, théâtre d'entreprise

Introduction

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche global¹ qui vise à identifier les **complémentarités entre le théâtre et le management**. L'enjeu de cet article est de montrer comment le théâtre peut-être utilisé comme un outil de formation au management dans différents contextes :

- en **formation continue** pour des managers en activité ;
- en **formation initiale** pour former des étudiants qui deviendront de futurs managers dans les entreprises.

¹ Projet « ThéMaStrat » : Théâtre et Management Stratégique. Les travaux réalisés dans le cadre de ce projet sont dédiés à la mémoire de Roland Calori.

Pour cela, nous nous appuyons sur deux terrains de recherche : le premier concerne l'application du théâtre dans le cadre d'une action de formation continue **en entreprise** (partie 1), et le second porte sur une expérimentation effectuée dans un **établissement de formation de l'enseignement supérieur** (partie 2). La confrontation des résultats obtenus sur ces deux terrains permet montrer les **points de convergences** des deux types de populations qui ont participé à ces actions de formation (partie 3).

1. Théâtre et formation continue au management : présentation du terrain de recherche.

1.1. Le contexte de la recherche

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

Une mesure importante du **plan stratégique** de l'entreprise élaboré au niveau national était de rénover la ligne managériale de l'entreprise, et tout particulièrement de mettre en place un **plan d'actions concrètes** qui contribue à reconnaître la légitimité et le statut des Dirigeants de niveau N (D.N.). En effet, les D.N. sont généralement des techniciens issus de la base à qui on demande aujourd'hui, de jouer un **rôle de manager** au niveau de l'équipe qu'ils ont à encadrer et d'être des **relais de la stratégie** de l'entreprise sur le terrain. La Direction Régionale justifie la mise en place de l'action à partir du constat suivant : l'entreprise **ne peut pas s'appuyer sur ses D.N.** à cause d'un **problème de positionnement** de la fonction dans la ligne hiérarchique. Étant à l'interface entre les agents du terrain et l'encadrement, les D.N. se considèrent « être des managers ... sans l'être vraiment » : « *nous on sait pas comment se placer, car on sort de la base* ». Les D.N. sont généralement **des hommes** (90%) qui sont parvenus à cette fonction grâce à **la promotion interne**. La moitié d'entre eux, a un niveau d'études qui va du « bac » au « bac+2 », et ils gèrent des équipes de vingt personnes et plus.

Compte tenu de ces différents éléments, un programme de formation a été mis en place pour que les D.N. se sentent « mieux armés pour manager leurs équipes ». Le programme était composé de trois modules : connaissance de soi, connaissance de l'environnement économique et de l'entreprise, connaissance de la dynamique sociale. L'objectif majeur du premier module était de parvenir à ce que les Dirigeants de niveau N améliorent leur propre **connaissance de soi** et qu'ils prennent confiance en eux. La décision de la Direction a été de faire appel à un **metteur en scène** qui utiliserait exclusivement le théâtre comme outil de formation, pour « *casser les résistances au*

changement »². Le séminaire a été conçu et co-animé par un metteur en scène professionnel et des formateurs internes de l'entreprise.

Au total, **tous les Directeurs** de niveau N de la région (soit 205 managers) ont été « formés » sur une période d'environ deux ans, au cours de 17 sessions en résidentiel. Chaque session de deux jours comptait entre 10 et 12 participants. Le programme de formation était fondé sur l'utilisation des techniques théâtrales suivantes : improvisation, travail corporel, travail sur la voix, travail de mise en scène et travail sur les émotions.

1.2. Méthodologie de recueil et traitement de données

Étant complètement extérieurs à l'entreprise, nous avons négocié un cahier des charges qui précisait les modalités d'intervention pour la collecte de données, le planning, et les résultats à remettre à l'entreprise (un rapport et une présentation au comité de Direction). Dans une perspective de recherche, la méthodologie mise en place a permis de prendre en compte les points clés liés à l'évaluation des actions de formation (dimension temporelle, processus de formation, résultats -Dennery, 2000-).

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

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

Tout au long de l'intervention, des **entretiens semi directifs** ont été réalisés avec les responsables du projet et le metteur en scène pour identifier les objectifs, comprendre la nature des techniques utilisées, la philosophie de l'intervenant, et les obstacles à surmonter. Nous avons également rencontré sept dirigeants de niveau N, et trois dirigeants de niveau N+1 au cours d'entretiens semi directifs.

Un premier **questionnaire « à chaud »** a été rempli par les participants immédiatement après avoir terminé le séminaire. Les questions ont permis d'évaluer la perception des participants suite au séminaire. Nous avons ainsi traité **154 questionnaires** qui ont fait l'objet d'un rapport intitulé « évaluation à chaud du module connaissance de soi ». Un **deuxième questionnaire** a été envoyé **aux participants** (D.N.) en décembre 2003. Au total, 205 questionnaires ont été adressés aux D.N. par voie postale après avoir été testés. Suite à une relance effectuée en début janvier 2004

² Phrase témoin du Directeur Régional pour préciser les objectifs du programme.

nous avons récupéré **104 questionnaires**, soit un **taux de retour de 104 / 205 = 50,7%**. Un **troisième questionnaire** a également été envoyé aux **supérieurs hiérarchiques (D.N+1)** des participants en décembre 2003. Au total, 30 questionnaires ont été adressés aux D.N+1 par voie postale au début du mois de décembre 2003, après avoir été testés. Suite à une relance en début janvier 2004 nous avons récupéré **18 questionnaires**, soit un **taux de retour de 18 / 30 = 60%**.

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

Voyons ci-après, les principales caractéristiques de notre seconde étude de cas, qui porte sur l'utilisation du théâtre pour des étudiants de formation initiale, inscrits dans un cursus de formation au management.

2. Théâtre et formation initiale au management : présentation du terrain de recherche

2.1. Le contexte de la recherche.

Dans le cadre de la mise en place de la réforme des programmes des Diplômes Universitaires Technologiques (D.U.T.) en 2006-07, les étudiants en Gestion des Entreprises et des Administrations ont la possibilité de choisir certains modules de formation qu'ils suivront en deuxième année.

Suite à l'élaboration d'un cahier des charges (Dennery, 2000), nous avons conçu un module intitulé « **Communication et affirmation de soi par le théâtre** ». Ce dernier a été réalisé en coordination avec les membres de l'équipe qui travaille sur le projet professionnel et personnel des étudiants, et en coopération avec le metteur en scène qui a animé les sessions. Soutenus par la Direction, nous avons présenté le module optionnel aux étudiants en avril 2006. Compte tenu des contraintes liées aux emplois du temps (qui permettaient difficilement de bloquer des demi-journées ou des journées entières), ce module d'une durée de quinze heures a été proposé **hors plages scolaires traditionnelles** : c'est à dire les jeudis après-midi (qui sont habituellement réservés aux activités sportives) ou les samedis ! Deux sessions étaient prévues initialement, mais compte tenu du nombre d'étudiants intéressés trois sessions ont finalement été organisées : la première sur deux jeudis après-midi et un samedi, et les deux autres sur deux samedis bloqués. Le séminaire a été réalisé « **hors les murs** », puisque les étudiants se sont déplacés dans les locaux d'une compagnie de théâtre.

Comme son nom l'indique, le module vise l'atteinte de **deux objectifs majeurs** : l'amélioration de la communication orale et une meilleure affirmation personnelle (qui passe par une meilleure connaissance de soi) des participants³. Pour atteindre ces objectifs, ce module s'appuie sur **l'utilisation exclusive de techniques théâtrales**. Les techniques théâtrales utilisées sont l'improvisation, le travail corporel, le travail sur la voix, la mise en scène, et le travail sur les émotions. Ces techniques ont jalonné les deux journées de formation qui étaient structurées autour de travaux individuels ou de groupe tels que : des improvisations, du chant, de la relaxation, de la diction, etc.

En début de séminaire, un document intitulé « grille d'auto-évaluation personnelle » a été distribué aux participants. L'objectif de cette grille était de donner des points de repère aux participants, et de faire en sorte **qu'ils se fixent leurs propres objectifs** pour la formation.

Pour faciliter l'ancrage de la formation et permettre une prise de recul sur le séminaire, nous avons demandé aux participants de rédiger un **dossier de synthèse personnel** sur la façon dont ils ont vécu cette expérience, son applicabilité dans un contexte personnel ou professionnel, l'élément déclencheur (l'étincelle) qui a permis au participant de prendre conscience d'un de ses points forts ou faibles, etc. Sur la base de ce dossier et de la grille d'auto-évaluation personnelle, les étudiants pouvaient s'ils le souhaitaient effectuer un entretien individuel avec les animateurs.

2.2. Méthodologie de recueil et de traitement de données

Au sein du département GEA, les 146 étudiants de deuxième année sont répartis en trois options (PMO, FC, RH) : **45 d'entre eux se sont inscrits au module** « Communication et affirmation de soi par le théâtre », soit **20% de l'effectif de la promotion**. Notons à ce stade, le fort taux de participation des étudiants de l'option Ressources Humaines : 63% (14 étudiants ont participé au module sur une promotion de 22 étudiants).

Pour effectuer cette recherche, le **dispositif méthodologique** mis en place s'appuie sur l'observation directe, le recueil d'informations par le biais d'un questionnaire, des entretiens formels et informels avec les participants, et des entretiens avec le metteur en scène.

L'observation directe a été effectuée pendant toute la durée de la formation, soit **environ 40 heures**. Elle nous a permis de recueillir et d'analyser les réactions des participants au fur et à mesure du déroulement du séminaire.

³ La revue de la littérature existante en management (Calori et al., 1989 ; Kets de Vries, 2003) et en sciences de l'éducation (Dolto, 1996 ; Raucourt, 2006 ; Salgado, 2007) montre l'importance de ces dimensions pour exercer la fonction de manager .

Un « questionnaire d'évaluation du module » a été distribué aux participants à la fin du séminaire. Le questionnaire était structuré en **quatre parties** : la satisfaction du participant, la perception de l'étudiant sur l'utilisation du théâtre comme outil de formation au management, l'évaluation de l'impact du séminaire, et des éléments sur le profil de l'étudiant (le nom des étudiants était facultatif afin de respecter l'anonymat). Le questionnaire était constitué de 75 questions ouvertes et fermées, pour la plupart identiques ou très proches de celles que nous avons utilisé dans nos précédentes recherches effectuées auprès de managers en activité dans les entreprises (cf. partie 1).

Nous avons recueilli **39 questionnaires** sur les 45 personnes qui ont participé au séminaire. Les traitements quantitatifs des données ont été effectués à l'aide du logiciel Sphinx professionnel. Les phrases témoins recueillies auprès des participants figurent entre guillemets dans le corps de l'article.

3. Les résultats de la recherche. La convergence des résultats obtenus en formation continue et en formation initiale.

Nous présentons ci-dessous, une synthèse des résultats obtenus, suite à la mise en relation de ces deux études de cas. Ces derniers montrent une forte convergence des points de vue des deux populations sur la pertinence du théâtre et ses principales vertus.

3.1. La pertinence du théâtre comme outil de formation

Le tableau n°1 présente une synthèse des résultats obtenus sur la perception de la pertinence du théâtre utilisé comme outil de formation au management.

Tableau n°1.

	D.N		D.N+1		Étudiants	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	1,0%	1	5,6%	1	2,6%
Pas du tout pertinent	3	2,9%	0	0,0%	0	0%
Plutôt pas pertinent	9	8,7%	2	11,1%	0	0%
Pertinent	57	54,8%	9	50,0%	14	35,9%
Très pertinent	34	32,7%	6	33,3%	24	61,5%
TOTAL OBS.	104	100%	18	100%	39	100%

On constate que la quasi-totalité des répondants perçoivent le théâtre comme un outil de formation pertinent. Sur le plan qualitatif, les participants précisent : « une méthodologie intéressante et utile pour le management » (étudiant) ou encore « rien à voir avec les autres méthodes, il faut continuer dans ce sens » (manager).

3.2. Les vertus du théâtre utilisé dans le cadre d'actions de formation

Les avantages de cette formation peuvent être regroupés en quatre thèmes illustrés par des phrases-témoins.

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

- **les étudiants :** « Mise en valeur de nos personnalités » ; « ... je me suis sentie en confiance » ; « Animation diversifiée. Mise à l'aise des candidats » ; « Pas de jugement » ; « Le groupe a été assez solidaire ; personne ne s'est moqué » ; « Pas de critiques entre nous ».
- **Les managers :** « Mise en situation non conventionnelle » ; « Mise en situation imprévue » ; « Travail personnel plus important. Permet de se mettre en situation » ; « Permet de mieux tester ses limites. Permet une meilleure appropriation des enseignements » ; « Mise en valeur des participants ».

Thème 2. Une méthode de formation active et participante.

- **les étudiants :** « On ne s'ennuie pas. On nous implique » ; « Totalement différent des matières habituelles » ; « Tout le monde s'est prêté aux jeux, exercices. Beaucoup d'investissement personnel » ; « On était à la fois acteur et spectateur »
- **Les managers :** « Méthode active » ; « Mise en pratique immédiate du sujet : il y a une énorme différence entre savoir faire et faire. Intégration et respect dans le groupe en formation » ; « Participation. Intimité mise à nu » ; « Permet d'être plus actif dans la formation » ; « Liberté d'action. On ne subit pas la formation, on la vit » ; « Oblige à être actif lors de la formation ».

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

- **les étudiants :** « Ça nous permet de découvrir des points cachés sur nous mêmes » ; « J'ai pu découvrir des qualités que je ne connaissais pas moi-même... » ; « ... a confirmé certains aspects de ma personnalité » ; « Apprendre beaucoup de choses sur soi que l'on ne connaissait pas forcément. Arriver à se surpasser... » ; « Cela m'a permis de m'ouvrir aux autres et j'ai beaucoup appris sur moi-même » ; « J'ai appris à connaître mes points forts et mes points faibles. L'intérêt principal est que ce stage permet de faire partir les peurs vis-à-vis de l'oral ».
- **les managers :** « Adaptation à un comportement inopiné. Permet de s'étonner soi-même sur ses possibilités » ; « Développer la confiance en soi. Montrer ses émotions » ; « Enrichissement personnel. Partage d'expériences et de pratiques Oser s'engager » ; « Participatif Mise en valeur de ce que l'on est, pas de ses connaissances. Travail sur le rapport entre êtres humains ».

Thème 4. L'aspect ludique de la formation.

- **les étudiants :** « » ; « Très bien organisé et surtout cours vivant » ; « Tout le monde a joué et travaillé ensemble » ; « Tout le monde joue bien le jeu » ;
- **les managers :** « Innovantes. Ludiques » ; « Méthode beaucoup plus ludique. Obligation d'expression individuelle » ; « Peut amener certains esprits "ouverts" à intégrer un certain nombre de choses par un biais ludique.. Sort de l'habituel, de la routine » ; « Mise en situation ludique. Se faire découvrir ».

Conclusion.

Cette recherche empirique permet de mettre en lumière deux points de convergence entre les perceptions d'une population d'étudiants et celle d'une population de managers en activité, qui ont expérimenté des formations basées sur l'utilisation exclusive de techniques théâtrales.

Le premier résultat porte sur la perception du théâtre comme un outil pertinent utilisé dans le cadre de formations au management. Le second concerne l'accord des différents participants sur les principales vertus de cette méthode pédagogique active.

Compte tenu des contraintes de publication et du fort taux de satisfaction des répondants (étudiants et managers), la communication a été centrée sur les vertus du théâtre. Nous pensons que l'analyse des facteurs clés de succès, et l'identification des limites de cette méthode pédagogique constitue la prochaine étape de cette recherche.

Bibliographie.

Calori R., Atamer T., *L'action stratégique*, éd. d'Organisation, 1989.

Dennerly M., *Piloter un projet de formation*, ESF éditions, 2000.

Dolto F., Introduction de l'ouvrage de Leplâtre F., 1996, *La formation se met en scène ou les mille et une vertus du théâtre*, Centre Info., 1996.

Kets de Vries M., *Les mystères du leadership*, village mondial, 2003.

Raucent B., Vander Borgh C., *Être enseignant : Magister ou metteur en scène ?* éd. Bruxelles, De Boeck, 2006.

Salgado M., « Utiliser le théâtre dans et pour l'entreprise », *14^{ième} Conférence Internationale de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS)*, Angers, du 6 au 9 juin 2005.

Salgado M. « Vers une mise en place de méthodes pédagogiques actives dans les cursus de formation au management », *4^o Colloque sur les questions de Pédagogies dans l'enseignement supérieur*, Louvain la Neuve, Belgique, du 24 au 26 janvier 2007.