

1. Introduction

Aujourd'hui, Il n'est plus exceptionnel de voir figurer au programme d'une manifestation, d'un séminaire, d'un congrès ou encore d'une convention d'entreprise, une représentation théâtrale mettant en scène ce que vivent les professionnels présents. Force est de constater que, de nos jours, le terme « théâtre d'entreprise » a fini par rentrer dans l'usage et que les entreprises ont de plus en plus recours à ce genre d'activité.

Le théâtre en entreprise, qui a vu le jour au Canada vers la fin des années 1970, a été introduit en France par Michel Fustier. Considéré comme un précurseur dans ce domaine, Michel Fustier qui est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages techniques portant notamment sur la créativité a publié certaines de ses pièces dans deux ouvrages : *Sept comédies aiguës* et *L'entreprise mise en pièces...de théâtre*. Dans de courtes pièces, il évoque des thèmes qu'il a bien connus, entre autres : la communication, le marketing, la motivation des salariés. En 1980, René Drouin, président de l'Association Française de Contrôle Industriel et Qualité (AFCIQ), lui demande d'écrire pour les entreprises une pièce sur la qualité. C'est ainsi qu'il rédige *Le fils prodigue*, pièce qui est jouée pour la première fois lors d'une convention sur la qualité. Le succès est immédiat. Les congressistes sont conquis par l'intérêt du thème, la justesse des propos et l'humour qui imprègne la pièce. Le ton était donné, le débat pouvait commencer, le théâtre d'entreprise avait pris racine en France!

Le théâtre d'entreprise en France, un domaine en évolution

Cependant, malgré les prémices évoqués ci-dessus, le théâtre d'entreprise ne prend véritablement son envol que dans les années 1990, notamment grâce à Christian Poissonneau, qui, encouragé par les effets positifs du théâtre en milieu scolaire, développe une activité de théâtre en entreprise, et fonde « *Théâtre à la Carte*, le leader du théâtre en entreprise en France ». Christian Poissonneau fait valoir qu' : « il existe plusieurs façons de communiquer, mais celle d'un humain s'adressant à un autre humain demeurera toujours la plus sensible et la plus convaincante pour modifier une attitude ou un comportement. Rendre vos collaborateurs acteurs de leur propre développement au profit du développement de votre entreprise »¹. Ce vecteur de communication, connaît un tel engouement auprès des chefs d'entreprise, notamment lorsqu'il s'agit de formation, que le

¹ Citation de Christian Poissonneau, Directeur Général et fondateur de *Théâtre à la Carte*, extraite du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

premier Festival International du Théâtre d'Entreprise (FITE) est créé à Nantes, en 1991, consacrant ainsi le théâtre d'entreprise comme phénomène émergent en France. Lieu de pratiques, de réflexions et d'échanges, ce festival est une plate-forme pour présenter les pièces écrites pour les entreprises ou créées spécifiquement pour le festival. Le FITE est ainsi devenu un évènement incontournable pour les compagnies et les entreprises à la recherche de formes non conventionnelles d'expression.

Depuis ces vingt dernières années, le théâtre en entreprise n'a cessé de se développer sous la forme de différents modes et types d'interventions. En effet, on peut constater que, depuis les premières pièces de Michel Fustier, ce type de théâtre a beaucoup évolué. Il s'est aussi diversifié, et l'on peut considérer qu'il est devenu aujourd'hui un secteur en plein essor.

Le «théâtre d'entreprise» : ébauche d'une définition

Le terme « théâtre d'entreprise » résulte de la juxtaposition du terme *théâtre*, sous sa double acception d'art et de lieu, d'espace scénique de représentation séparant le public des comédiens, le réel, du « monde magique » du spectacle, et du terme *entreprise*, comme lieu de travail où se retrouve une communauté poursuivant des objectifs déterminés, d'ordre économique et social.

Tout d'abord, il est important de souligner que le théâtre d'entreprise puise ses caractéristiques dans la référence théâtrale en empruntant au théâtre classique ses fonctions principales : la fonction de miroir qui permet de se voir avec d'autres yeux, la distanciation qui permet de se remettre en cause, la mimesis grâce à laquelle il est possible de s'identifier à des rôles différents et la catharsis qui permet de se libérer.

Par ailleurs, le théâtre d'entreprise met en scène l'entreprise en utilisant des pratiques théâtrales dans un espace esthétique séparant le public des comédiens. Cet espace scénique peut être à la fois délimité dans un lieu de production de l'entreprise ou dans un espace proprement théâtral. La représentation théâtrale met en scène l'entreprise, ses pratiques, ses rites, ses coutumes, ses codes, son langage, ou ses problèmes à travers un texte écrit et joué ou improvisé par des comédiens (salariés de cette entreprise ou professionnels du spectacle imprégnés de la culture de l'entreprise), mis en scène à l'attention de l'ensemble ou d'une partie du personnel de cette entreprise. Le théâtre d'entreprise trouve ses sujets au sein de l'entreprise même. Cependant, comme le

soulignent Béatrice Aragou-Dournon et Philippe Détrie (1998) : « la mise en scène de situations empruntées à la vie de l'entreprise ne suffit pas [à le définir], car le théâtre d'entreprise n'est pas une fin en soi. Il ne cherche pas une finalité générale, il est un instrument au service d'une finalité d'entreprise. C'est un moyen de faire passer des messages ». Un tour d'horizon , même non exhaustif, des fonctions que le théâtre d'entreprise est appelé à remplir confirmera ce propos et permettra de constater que tout en se situant au niveau du symbolique et de l'esthétique, le théâtre d'entreprise a généralement une visée pragmatique.

Les fonctions du théâtre d'entreprise

On peut constater que, de façon globale, le théâtre d'entreprise en France s'est développé selon trois grands axes : 1) le théâtre au service de l'organisation de l'entreprise; 2) le théâtre au service des hommes de l'entreprise; 3) le théâtre à usage événementiel et de loisir.

a) Le théâtre au service de l'organisation de l'entreprise

Tout d'abord, on peut observer que le théâtre peut se mettre au service de l'organisation de l'entreprise. Ainsi, à la demande d'une entreprise, une compagnie de théâtre/communication peut se voir confier la tâche de résorber une situation conflictuelle dans un milieu de travail déterminé. Il s'agira alors d'analyser et de montrer les inadaptations et les nœuds de communication au sein de l'entreprise en suscitant la réflexion et l'action. Pour ce faire, le public sera invité, par exemple, à se projeter dans une situation plus harmonieuse, et l'on tentera de le rassurer en lui présentant, entre autres, des issues plausibles au conflit auquel il est confronté.

Devenu outil de formation et de sensibilisation collective aux messages de l'entreprise, le théâtre peut aussi contribuer à stimuler l'apport de nouvelles idées et amener le public à dépasser son univers de travail quotidien afin d'intégrer le changement jugé nécessaire par l'entreprise.

Ne serait-ce que pour servir les deux finalités évoquées ci-dessus le théâtre d'entreprise a, peu à peu, pris sa place dans l'éventail des techniques du management de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines.

b) Le théâtre au service des hommes de l'entreprise

Par ailleurs, on peut observer que certaines pratiques théâtrales visent à contribuer au développement personnel des hommes de l'entreprise. En effet, dans certains cas, c'est par le biais de pratiques théâtrales que l'entreprise choisira d'initier les membres de son personnel à des techniques susceptibles de les aider à s'exprimer en public (prise de parole: interventions, discours, animation de réunion) ou encore à exploiter leur potentiel créatif (dans le but, entre autres, de développer leur esprit d'initiative).

c) Le théâtre au service de l'événementiel

Enfin, certaines pratiques théâtrales sont essentiellement axées sur l'événementiel et se proposent de fournir à l'entreprise des produits destinés à encadrer ou à dynamiser des événements de communication. Ces derniers peuvent se dérouler à l'interne. Dans ce cas, ils sont généralement censés donner au personnel une vision enthousiasmante de l'entreprise pour laquelle ils travaillent et de renforcer l'esprit d'équipe (par exemple, à l'issue d'un séminaire de formation ou lors d'une réunion conviviale, en dehors du cadre habituel de travail). Mais les entreprises ont aussi recours au théâtre à l'occasion d'événements de communication externes (par exemple, lors d'une inauguration ou d'un lancement de produit).

2. Objectifs de la recherche globale (Masters 1et 2)

2. 1 Objectif principal de la recherche

Puisque le principal objectif de ce travail est d'effectuer une étude préliminaire qui servira à nous doter d'instruments adéquats et d'ébaucher une première analyse pour dresser ultérieurement un état des lieux du théâtre d'entreprise en France, nous pensons qu'il est pertinent de baser cette étude sur la distinction qui peut être établie entre les trois secteurs d'activité théâtrale que nous venons de décrire.

2. 2 Objectifs spécifiques de la recherche

2. 2. 1 Etude de la structure du théâtre d'entreprise

Dans un premier temps, nous chercherons à dégager avec précision les fonctions qui caractérisent les différents types d'interventions théâtrales qui sont offertes à l'entreprise. L'analyse des sites Internet de diverses compagnies de communication permettra de clarifier les propositions d'interventions multiples qui sont faites à l'entreprise sous le label «théâtre d'entreprise» et, éventuellement, de classer les entreprises de communication en fonction des services offerts et des pratiques théâtrales dans lesquelles elles se sont spécialisées (par exemple, interventions "sur mesure" pour répondre à quels types d'objectifs? interventions "clé en main" pouvant répondre à quels besoins de l'entreprise?) Cette première démarche visera à mettre en lumière la façon dont le théâtre d'entreprise s'est structuré pour répondre aux différentes finalités de l'entreprise.

2. 2. 2 Étude de la forme et du contenu des différentes catégories d'interventions théâtrales

Dans un deuxième temps, nous étudierons la forme et le contenu des diverses pratiques théâtrales afin d'examiner de quelle façon elles peuvent être conditionnées par les objectifs de l'intervention. En effet, puisque les trois secteurs d'activité théâtrale identifiés (théâtre au service de l'organisation de l'entreprise, théâtre au services des hommes de l'entreprise et théâtre de l'événementiel) poursuivent des finalités différentes, il serait intéressant d'analyser et de comparer les diverses approches et techniques qui ont été utilisées ou développées afin d'atteindre les objectifs spécifiques fixés par le demandeur. Une telle démarche devrait permettre de déterminer s'il existe des constantes qui caractérisent de façon tangible chaque secteur d'activité théâtrale. A ce stade, l'examen des

commentaires recueillis auprès de dirigeants d'entreprises de communication, de créateurs (auteurs et metteurs en scène) et d'acteurs (comédiens et animateurs) impliqués dans ces différents types d'interventions devrait s'avérer très utile. Ces démarches devraient permettre de donner des éléments de réponse aux questions suivantes: Quelle définition pourrait-on donner du théâtre d'entreprise aujourd'hui? Existe-t-il une spécificité du théâtre d'entreprise?

2. 2. 3 Étude de la pertinence et de l'efficacité de l'usage du théâtre en entreprise

Dans un troisième temps, nous nous intéresserons à l'impact que le théâtre d'entreprise peut exercer sur l'individu salarié et sur l'entreprise. A cette étape, il s'agira donc d'évaluer la pertinence et l'efficacité de l'usage du théâtre à l'intérieur de l'entreprise : quels bénéfices l'entreprise a-t-elle retirés de la mobilisation de techniques théâtrales? quel a été son apport pour les salariés? Nous examinerons le point de vue de chefs d'entreprise qui ont eu recours au théâtre, soit pour assurer la formation et le développement personnel des salariés, soit pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de leur entreprise, soit pour mettre sur pied un événement de communication interne ou externe. Nous examinerons aussi le point de vue des salariés. Nous étudierons leurs perceptions par rapport à l'activité théâtrale proposée, leur réceptivité aux messages de l'entreprise, la modification éventuelle de leur comportement. Enfin, nous interrogerons des concepteurs et des acteurs qui ont participé à des activités théâtrales en entreprise afin de recueillir leurs commentaires sur le vécu de leur interaction avec le monde de l'entreprise.

3. Apport et originalité de l'étude

Dans leur ouvrage *Le théâtre d'entreprise : quand l'entreprise se met en scène*, paru en 1998, Béatrice Aragou- Dournon et Philippe Detrie ont établi un premier bilan du développement du théâtre en entreprise. Si leur analyse est encore pertinente à bien des égards, il est cependant justifié de refaire le point sur ce type d'activité théâtrale quelque douze ans plus tard car ce domaine a évolué et s'est diversifié. Ainsi, quelle définition du théâtre d'entreprise pourrait-on donner aujourd'hui? Existe-t-il une spécificité du théâtre d'entreprise? A tout le moins, notre étude devrait permettre de mieux cerner le rôle actuel de ce type de théâtre, de mesurer sa pertinence et son efficacité dans l'entreprise et d'apporter un certain éclairage sur l'impact qu'il pourrait éventuellement exercer sur l'évolution du théâtre en général.

4. Limite de la présente étude (en vue de l'obtention du Master 1)

Dans le cadre de ce premier travail, notre étude est essentiellement consacrée à l'apport du théâtre sur le plan de l'organisation de l'entreprise. Toutefois, avant d'analyser cet aspect particulier du théâtre en entreprise, nous avons considéré qu'il était pertinent de porter notre réflexion sur les trois points suivants :

- a) La genèse du théâtre d'entreprise, ceci afin de mieux saisir ses différentes orientations, ses objectifs et les motivations du développement de ses principales pratiques actuelles.
- b) La forme et le contenu des différentes formules théâtrales offertes au monde de l'entreprise.
- c) La procédure de mise en place d'une intervention théâtrale dans le milieu de l'entreprise.

Notre analyse sur le rôle du théâtre dans l'organisation de l'entreprise comprend une réflexion sur les finalités qu'il peut servir puis un examen des principales formes d'interventions qui sont privilégiées pour servir chacune de ces finalités. Enfin, nous nous sommes aussi interrogée sur la pertinence et l'efficacité du théâtre au service de l'organisation de l'entreprise.

Les deux autres axes du théâtre en entreprise, soit le théâtre au service des hommes de l'entreprise et le théâtre au service de l'événementiel seront intégrés à notre étude dans le cadre du Master 2.

5. Méthodologie

La réalisation de ce travail repose à la fois sur une recherche documentaire et sur une enquête de terrain.

5.1 Recherche documentaire

- Revue de la littérature déjà existante sur le théâtre et son insertion dans le monde de l'entreprise.
- Examen des sites Internet de compagnies de communication offrant aux entreprises des services reliés aux pratiques théâtrales.

5.2 Enquête

La collecte des données en vue de l'établissement d'un corpus (Master 1) a été réalisée par le biais d'une première enquête exploratoire.

- Échantillon :

Des données ont été recueillies auprès de trois catégories d'informateurs: responsables de compagnies de théâtre/communication, salariés et acteurs/animateurs impliqués dans les pratiques théâtrales en milieu d'entreprise. Nous avons réalisé une série de cinq entretiens exploratoires d'une durée d'une heure environ. Ces entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail ou au domicile des informateurs. Dans le cadre d'une deuxième enquête (Master 2), il conviendra d'augmenter le nombre des informateurs et d'obtenir des entrevues auprès de chefs d'entreprise. Pour la présente étude, nous nous sommes basée sur les témoignages de plusieurs chefs d'entreprise qui figurent sur le site Internet de *Théâtre à la Carte*.

- Instrumentation :

Les données ont été collectées à partir de questionnaires et d'entrevues semi-directives. Les questionnaires ont été adaptés à chacune des catégories d'informateurs. Nos questions étaient centrées sur trois thèmes : 1) le parcours professionnel de l'interviewé; 2) ses expériences théâtrales dans le milieu de l'entreprise; 3) la forme et le contenu de ses interventions ou de ses expériences dans le domaine du théâtre en entreprise. Dans certains cas, les questions ont été modifiées au cours de l'entretien. Nous avons enregistré toutes les entrevues avec un dictaphone en nous efforçant d'établir un climat de convivialité durant l'entrevue. Toutes les entrevues ont été retranscrites au complet et figurent en annexe.

5.3 Présentation des informateurs interviewés

- Fiche signalétique des informateurs : Qui est qui? (voir page suivante).

Fiche signalétique des informateurs

Qui est qui?

Interview 1 :

Fabienne Brugel est une ancienne assistante sociale, maintenant comédienne de théâtre forum (théâtre engagé), elle est à la tête de la compagnie *Naje*. Elle a créé un spectacle *Les impactés* (il existe un extrait vidéo de ce spectacle sur le net), à la demande des syndicats du Comité d'entreprise (CE) de France Télécom, il y a trois ans, pour dénoncer les stratégies de management, de fusion et de restructuration de cette entreprise.

Interview 2 :

José Cruz est comédien. Il est le directeur artistique de sa propre compagnie de théâtre : la compagnie *La Grenade*. Il fait beaucoup d'interventions en entreprise (formations pour les salariés, représentations, publicité et animation).

Interview 3 :

Marie-Christine Lamartinie est une ancienne informaticienne de BNP PARIBAS. Elle a quitté l'informatique pour devenir animatrice et monter un atelier de théâtre et un atelier d'improvisation dans le cadre des activités de loisirs du Comité d'entreprise (CE) de la BNP. Conjointement à ces activités théâtrales, elle assurait la formation des salariés de la BNP en utilisant les outils du théâtre.

Interview 4 :

Pia Martin est une ancienne comédienne, elle travaille à la Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS) qui est un organisme de formation qui touche à de nombreux domaines : comptabilité, informatique, communication, etc. Pia Martin organise des formations pour les salariés (expression orale, prise de parole, gestion du stress, maîtrise du trac, etc.) en utilisant les outils du théâtre et en faisant intervenir des comédiens.

Interview 5 :

Philippe Pouillaude est un salarié de BNP PARIBAS, qui a découvert le théâtre et notamment l'improvisation par l'intermédiaire de son Comité d'entreprise. Il a suivi les cours de Marie-Christine Lamartinie (mais pas de formation).

6. Le théâtre d'entreprise : regard sur sa genèse

Comme nous l'avons déjà précisé, le théâtre peut se mettre au service de l'entreprise. En effet, de nos jours, on constate que, mis à part quelques réfractaires (cf. interview 3 de Marie-Christine Lamartinie), de plus en plus de dirigeants, patrons, PDG, ou chefs de service, ne considèrent plus l'entreprise uniquement sur un plan financier et rationnel. L'entreprise qui, dans un premier temps, a surtout été axée sur les procédures, la productivité et le contrôle des performances a commencé à prendre conscience qu'elle était aussi une organisation constituée d'hommes et de femmes dont la richesse émotionnelle pouvait jouer un rôle de première importance dans son développement.

Un regard sur l'évolution historique du monde du travail permet tout d'abord de mettre en évidence l'importance progressive de la place qui a été accordée non seulement aux travailleurs mais aussi à l'être humain dans les entreprises. Dans les années 1930, *l'École des relations humaines* d'Elton Mayo démontre que la personne humaine n'est pas seulement un maillon sur une chaîne de montage comme l'avaient considéré Taylor et Ford au début du XX^e siècle, dans l'application de la rationalisation du travail industriel.

Dans les années 1940, les observations que le psychologue Abraham Maslow a effectuées sur la motivation se sont avérées très utiles pour les entreprises. Désormais, l'entreprise n'est plus perçue uniquement comme le lieu où, grâce à la rémunération, on peut assouvir ses besoins vitaux (entre autres, se nourrir et se loger). L'entreprise est aussi considérée comme un lieu de vie, de partage et d'intégration à une communauté humaine. De ce fait, l'entreprise a aussi un rôle à jouer pour satisfaire à un besoin d'appartenance sociale. La théorie de Maslow a également permis de souligner que, à un échelon supérieur, outre le besoin d'appartenance sociale, l'estime de soi, la reconnaissance des autres, le sens de l'accomplissement et l'épanouissement personnel sont d'une importance cruciale, non seulement pour le salarié mais aussi pour l'entreprise. En effet, Maslow est parvenu à démontrer que si les besoins de ses employés sont comblés, l'entreprise ne peut en retirer que des bénéfices. Selon ce chercheur, la direction d'une entreprise a donc tout intérêt à prendre en compte les réactions et les aspirations de ses employés si elle veut améliorer ses performances. Ainsi, la vision mécaniste de l'homme au travail s'est vue progressivement dépassée par l'attention que l'on accorde de en plus à la dimension humaine. Aujourd'hui, l'entreprise tente de se poser aussi comme un lieu de réalisation de soi.

Dans les années 1960-1980, un certain nombre de spécialistes du « management », notamment Gary Becker, soulignent que dans un environnement de plus en plus concurrentiel, c'est l'homme qui fait la différence entre deux entreprises similaires. On parle alors de « capital humain » à valoriser parallèlement au capital financier. (cf. interview 3 de Marie-Christine Lamartinie). Le terme « culture d'entreprise » est alors mis de l'avant pour mieux souder les salariés à leur entreprise. On a recours aux symboles, aux logos et aux rites. On recherche aussi des héros qui auraient joué un rôle marquant dans l'histoire de l'entreprise, et qui tout en glorifiant cette dernière pourraient être des modèles inspirants pour les salariés du moment.

Force est de constater que, de nos jours, dans un environnement de plus en plus mondialisé et aux issues incertaines, l'entreprise se doit d'être réactive. La mutation des pratiques de la gestion du personnel s'impose comme en témoignent certains changements sur le plan de la terminologie. Par exemple, la locution « gestion du personnel » a laissé place à celle de « Direction des Ressources Humaines » (DRH). Les processus de décision se décentralisent, les structures et organigrammes deviennent horizontaux et plus flexibles. On met de plus en plus l'accent sur la notion de réseau. Par ailleurs, le personnel (cadres et ouvriers-employés) est appelé à travailler en équipe pour mener à bien des projets communs. Toutes ces nouvelles mesures s'appuient, certes, sur une logique des compétences mais aussi sur des techniques destinées à favoriser le développement personnel et à renforcer la cohésion des équipes par le biais d'une nouvelle démarche communicationnelle. Pour R. Magli (1997), cette dernière se présente « comme le lien tout puissant, technologisé et humanisant à la fois, capable de surmonter les barrières hiérarchiques, et encore plus, temporelles et spatiales.»²

Dans cette mouvance, on a compris que la pratique du jeu théâtral pouvait s'avérer précieuse tant pour véhiculer des messages que pour modifier des attitudes, dédramatiser des situations et créer ou renforcer l'esprit d'équipe. On voit aussi le théâtre comme un outil susceptible de faciliter au sein du collectif entreprise la médiation telle que définie dans le *Petit Robert* (2008) : « [...] action qui sert d'intermédiaire, qui permet de concilier, de réconcilier des personnes, des partis [...] »³. Ainsi, il semble que, au sein de nombreuses entreprises, le théâtre se soit inscrit comme un instrument de thérapie

² Rosella Magli, "Le théâtre d'entreprise", dans *Quaderni* n° 32, 1997, p 39.

³ Paul Robert ROBERT, *Le Nouveau Petit Robert dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Le Robert, 2008.

comportementale et cognitive jugé très efficace. C'est ce qu'ont démontré Alain Héril et Dominique Mégrier dans leurs travaux sur la pratique théâtrale en soulignant notamment qu'« il est extrêmement difficile de demander à un individu de laisser son affectivité ou ses problèmes de côté dès qu'il a franchi la porte de l'entreprise. De plus, celle-ci détermine des objectifs qui lui sont propres et qui doivent s'inscrire dans une motivation de réalisation chez celles et ceux qui travaillent »⁴.

Dans son ouvrage *Jouer, représenter, pratiques dramatiques et formation* (2010), Jean-Pierre Ryngaert qui s'intéresse à l'importance du *jeu* dans le jeu théâtral et aux usages du jeu dramatique dans l'éducation et la formation souligne également l'aspect thérapeutique du jeu :

« Il est difficile aujourd'hui de faire l'impasse sur la quête individuelle, sur l'importance donnée à la "biographie" de chacun dans le groupe de jeu. La recherche de solutions personnelles pour un mieux être immédiat a modifié les ateliers de formation et parfois affiné les images du monde qu'on entendait faire surgir. Il sera donc question de thérapie si l'on envisage comme telle une recherche d'équilibre entre le dehors et le dedans, entre l'intérieur et l'extérieur, et le jeu comme un irremplaçable espace intermédiaire.»⁵

Pour Béatrice Aragou-Dournon et Philippe Détrie (1998), le théâtre d'entreprise vise essentiellement à mettre en scène une situation de la vie de l'entreprise dans un but précis : celui de servir l'entreprise. Rien ne s'oppose donc à ce que le théâtre d'entreprise reprenne les fonctions traditionnelles du théâtre qui sont « d'éclairer, de célébrer et de structurer »⁶, mais toutefois avec certaines nuances, comme le fait remarquer Laurent Lesavre (2003) : « Ainsi l'éclairage devient une fonction loupe (mise en exergue et non simple mise en lumière), la célébration devient l'animation (mise en vie), et la structuration devient une fonction « vecteur de changement », car la mise en exergue permet de voir le ressenti (éventuellement les non-dits) et de mettre en mouvement une réaction à ceux-ci »⁷. Par ailleurs, il ne faut pas négliger le fait que le théâtre d'entreprise s'adresse à un public bien précis : un monde dominé par un système économique et qui se veut concret, rationnel et collé à la réalité. On peut donc s'attendre à ce que le théâtre d'entreprise privilégie

⁴ Alain Héril, Dominique Mégrier, *Techniques théâtrales pour la formation d'adultes*, Paris, Retz, 1999, p. 5.

⁵ Jean-Pierre Ryngaert, *Jouer, représenter, pratiques dramatiques et formation*, Paris, Armand Colin, 2010, p. 2-3.

⁶ Citation de Virginie Hume in Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998, p.15.

⁷ Laurent Lesavre, *Papier de recherche : « Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale »*, Groupe ESC, Grenoble, 2003, p. 10.

certaines formes et fonctions du théâtre sans exploiter nécessairement toutes les dimensions de sa potentialité expressive.

Rappelons que le théâtre d'entreprise en France s'est développé selon trois grands axes : le théâtre au service de l'organisation de l'entreprise, le théâtre au service des hommes de l'entreprise et le théâtre à usage événementiel et de loisir. Vu la diversité des fonctions que le théâtre d'entreprise assume, on peut donc comprendre que les propositions d'interventions et les pratiques de théâtre offertes à l'entreprise sous le label «théâtre d'entreprise» soient multiples, diversifiées et constamment en évolution comme en témoignent les sites Internet des comédiens indépendants ou des compagnies de théâtre/communication qui offrent leurs services. C'est aussi ce que les informateurs de notre premier corpus nous ont permis de vérifier. Afin de mieux saisir les motivations qui incitent les commanditaires et les intervenants à arrêter leur choix sur une pratique spécifique pour atteindre un ou des objectif(s) déterminé(s), il est pertinent de dégager les principales pratiques actuelles en explicitant les formes et les contenus qui les caractérisent.

7. Le théâtre d'entreprise : les principales pratiques actuelles

7.1 Le théâtre "clé en main"

Certaines compagnies proposent une liste de pièces déjà écrites ou des pratiques théâtrales répondant à une logique d'offre de "produits standard" sur des thèmes généraux (la sécurité au travail, la qualité, le stress, la résistance au changement, etc.) qui pourraient intéresser le monde de l'entreprise. Ces pièces, que certains prestataires offrent parfois d'adapter à un contexte déterminé et à des besoins plus "personnalisés" (en modifiant, par exemple, certaines parties du texte), sont prêtes à être jouées par des comédiens professionnels.

Sur son site Internet, *Théâtre à la Carte* offre ce type de prestation en présentant les thèmes abordés dans les pièces qui figurent sur son catalogue :

« Des saynètes et spectacles déjà écrits dont les thèmes génériques et fédérateurs rejoignent vos préoccupations et celles de vos publics !

Découvrez quelques-uns de nos spectacles prêts à jouer!

Thématiques :

- . Le changement fait de la résistance
- . Entreprise et handicap
- . Liberté, égalité... diversité
- . Être femme au travail et sur le chemin de l'égalité
- . Le Blues du manager
- . On fusionne version "privé" et on fusionne version "administration"
- . Harcèlement mutuel
- . Sel, poivre et compétences / seniors mode d'emploi
- . Écolo au bureau et développement durable
- . Les entretiens
- . Transmettre son entreprise ou apprentissage
- . Création d'entreprise; Sécurité au travail
- . Le bonheur au travail
- . Le Spleen du commercial
- . Manager, motiver, innover

Ces spectacles sont extraits de notre catalogue de saynètes "prêtes à jouer". Nous pouvons vous l'adresser en fonction de vos thèmes et sujets de préoccupations, après l'étude de votre besoin »⁸. (cf. extraits de spectacles, voir programme des pièces en annexe).

7. 2 Le théâtre "sur mesure"

Des comédiens indépendants, de même que certaines compagnies sont en mesure de créer et de réaliser des prestations qui répondront directement aux besoins spécifiques de l'entreprise commanditaire. Ce type d'intervention nécessitera une phase d'écoute et d'analyse approfondie et ne sera pas transposable à d'autres entreprises. Ainsi, le scénario d'une pièce élaborée dans ce contexte sera unique, et les comédiens professionnels devront participer à des répétitions qui les amèneront à jouer une pièce à la fois inédite et éphémère. Par ailleurs, il ne sera pas exclu que les intervenants professionnels se voient adjoindre la participation de certains membres du personnel de l'entreprise qui sont impliqués dans la problématique traitée.

7. 3 La "clown analyse"

La clown analyse existe depuis 1985, c'est une marque déposée par deux compagnies théâtrales, le Bataclown et Alberto. La clown analyse, consiste à créer un événement dans l'événement. . La clown analyse a recours à un personnage de clown qui sous son maquillage, son aspect comique intervient au cours de réunions de travail ou autres rencontres rassemblant le personnel d'entreprise pour restituer en temps réel les dynamiques internes au groupe. Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie (1998), décrivent ainsi le rôle du clown analyste :

« Caché dans les coulisses, le clown analyste tend l'oreille et s'imprègne du groupe dans lequel il intervient à l'improviste. Sa seule préparation : quelques entretiens avec des membres représentatifs de l'entreprise. Il est seul à intervenir mais il ne vient pas pour faire une représentation classique sur scène face au public. Il investit l'espace de l'orateur de sa présence physique. Il s'introduit dans une réunion, sur demande, s'installe dans un coin et arbore un signe significatif qui permet au public de comprendre qu'il est clown et extérieur à l'entreprise. Il teste l'ambiance de la réunion ou du congrès, écoute les intervenants et, après s'être imprégné de ce qu'il décèle de la culture d'entreprise, il commence à improviser en s'immisçant dans le déroulement de la réunion, en jouant le bouffon du roi, en coupant

⁸ Citation extraite du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

la parole aux intervenants, en les pastichant, en disant tout ce qui ne se dit jamais en entreprise sous couvert de la clownerie »⁹.

7.4 Le théâtre du "développement personnel"

A la suite de Barthélémy-Ruiz (1996), Melchior Salgado note que dans une optique de formation mise au service du développement de l'individu, on peut identifier deux utilisations du théâtre : « soit une finalité directement didactique, soit la recherche d'objectifs pédagogiques dans lesquels le théâtre intervient en appui d'un processus de formation globale (il permet de tester d'autres manières d'être en groupe, de manager, de faciliter la communication, il est utilisé comme "déclic", comme nouvelle porte d'entrée, etc.) »¹⁰ Dans le premier cas, ce théâtre est axé sur le développement de l'individu et vise essentiellement à l'amener à déployer ses capacités de communication et à optimiser sa confiance en soi (prise de parole en public, par exemple). Cette formation est généralement donnée dans un vrai théâtre, sous la direction de comédiens professionnels. Les exercices proposés reposent principalement sur les jeux de rôle, le travail du corps et de la voix.

7.5 Le "micro-socio théâtre"

Dans les années 80, une autre sorte de pratique théâtrale s'est développée: le micro-socio théâtre où le degré d'implication des acteurs de la problématique (donc des personnes appartenant à l'entreprise concernée) est prépondérant. Selon Rossella Magli (1997) «Il s'agit d'une pratique d'animation théâtrale destinée à des "microsociétés", c'est-à-dire tout un groupe qui peut se définir par une expérience ou une histoire commune. Ce groupe (de salariés, dans le cas d'une entreprise) va créer un micro spectacle théâtral destiné à son environnement, à un groupe ou à lui-même, aidé par un "animateur accoucheur", un professionnel de l'animation théâtrale qui catalyse et dirige la créativité des individus et du groupe vers la réalisation d'un spectacle théâtral.»¹¹

⁹ Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998, p. 26.

¹⁰ Melchior Salgado, "Le théâtre, un outil de formation au management", *Revue française de gestion* 2008/2, n° 181, p. 79

¹¹ Rosella Magli, "Le théâtre d'entreprise", dans *Quaderni* n° 32, 1997, p. 44.

7. 6 Le "théâtre forum"

Inspirée de la méthode mise au point par Augusto Boal, fondateur du *Théâtre de l'Opprimé*, le théâtre forum se rattache au théâtre militant qui invite les spectateurs (en l'occurrence les salariés de l'entreprise) à intervenir dans la représentation afin d'apporter leur solution aux problèmes présentés. Cette pratique repose sur une analyse minutieuse de la problématique détectée dans l'entreprise. Cette problématique est mise en scène par des professionnels du théâtre. Plusieurs séquences théâtrales sont présentées aux spectateurs une première fois. Puis, au cours d'une seconde représentation, on leur demande de réagir concrètement et de modifier (par une série d'improvisations) le jeu des comédiens en fonction de leur propre vision ainsi que d'expérimenter les conséquences des changements qu'ils préconisent.

7. 7 Le "meurtre sur ordonnance" ou la "Murder Party" (to be in...)

Ce concept très répandu chez les Anglo-Saxons et chez les Québécois a été introduit en France par ces derniers. Cette démarche qui repose sur une simulation de meurtre et la recherche d'un coupable est une pratique théâtrale très ludique pour laquelle l'entreprise opte parfois. Essentiellement axée sur le jeu de rôle et animée par des comédiens professionnels elle amène les participants à interagir entre eux tout en stimulant leur créativité et leurs capacités d'expression individuelle. *Théâtre à la carte*, qui offre ce type d'animation fait valoir que " Cette animation est un jeu idéal pour favoriser la cohésion d'un groupe, surprendre, valoriser et fédérer vos collaborateurs ou invités en les impliquant dans un jeu où intuitions, déductions, méthodes, esprits sont de mise !" (extrait du site Internet de cette compagnie).

7. 8 L'improvisation

Souvent reléguée au rang de technique théâtrale, l'improvisation pourrait tout aussi bien avoir sa place parmi les formes expressives du théâtre. Comme le mentionne R. Magli (1997) : «Le mot "théâtre" est un mot ambigu qui recouvre plusieurs formes expressives. Derrière ce mot, il existe toute une guerre sur ses représentations esthétiques et sa fonction sociale qui a traversé les siècles.»¹² Le principe général de l'improvisation est d'inventer très rapidement une histoire sur un thème donné quelques secondes auparavant et de la

¹² Rosella Magli, "Le théâtre d'entreprise", dans *Quaderni* n° 32, 1997, p. 35-36.

jouer. Comme le décrit Patrice Pavis (2002) : «L'acteur joue quelque chose d'imprévu, non préparé à l'avance et inventé dans le feu de l'action.»¹³ L'improvisation dont l'origine, selon Béatrice Aragou et Philippe Détrie, remonte à la commedia dell'arte, est considérée «comme un vrai sport.»¹⁴ En rupture avec la dictature du texte et celle du metteur en scène, l'improvisation a fait son apparition à la fin des années 60. Jean-Pierre Ryngaert (2010) fait remarquer que, à cette époque, «l'improvisation était devenue l'instrument de la rénovation attendue d'un théâtre considéré comme trop académique et dépendant principalement du texte.»¹⁵ Comme les autres formes expressives du théâtre, l'improvisation a ses limites (ce que l'on n'a pas manqué de relever), mais elle n'est certainement pas en voie de disparition, comme en témoignent la multiplication des stages et ateliers "impro" annoncés sur Internet. L'improvisation pourrait même être une forme expressive du théâtre très prometteuse à laquelle l'entreprise pourrait recourir davantage, si, comme le laisse entendre Jean-Pierre Ryngaert (2010), « on s'attachait à ce que la recherche de la spontanéité soit mise en relation avec des contextes et des apprentissages bien identifiés.»¹⁶

Cette pratique théâtrale permet au salarié de développer son écoute. Car «l'écoute» ne va pas toujours de soi, comme le mentionnent Carina de Cillia, Sylvie Maingraud et Richard Pinaud : « On dit partout et tout le temps qu'il faut écouter ses clients, ses partenaires sociaux, ou s'écouter au sein d'une équipe pour avancer. On parle tellement d'écoute dans l'entreprise que c'est sans doute un signal d'alerte : écoute-t-on autant qu'on le devrait ? Savons-nous réellement écouter ? L'écoute est au cœur de l'impro car sans écoute il n'y a pas d'impro »¹⁷. Cette « disponibilité d'écoute » développée grâce à l'impro apporte donc au salarié une présence dans l'instant. Une présence à la fois mentale (son degré de disponibilité et d'attention à soi, puis à l'autre) et physique : il se maintient en état de réceptivité, il est en éveil, aux aguets.

Après la confiance et l'écoute, la pratique de l'improvisation permet aussi au salarié de développer son énergie, de la canaliser et de l'organiser. Enfin, elle permet à ce dernier, de développer sa créativité qui est le résultat des associations : d'une confiance en soi et en

¹³ Patrice Pavis, *Dictionnaire du théâtre*, Paris, Armand Colin, 2002,

¹⁴ Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998, p. 23.

¹⁵ Jean-Pierre Ryngaert, *Jouer, représenter, pratiques dramatiques et formation*, Paris, Armand Colin, 2010, p. 38

¹⁶ *Ibid.*, p. 40

¹⁷ Carina de Cillia, Sylvie Maingraud, Richard Pinaud, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, Paris, ESF, 2006, p. 22.

l'autre, d'une écoute de l'autre et de l'environnement et qui s'appuie sur une implication générée par l'énergie. Car comme le soulignent Carina de Cillia, Sylvie Maingraud et Richard Pinaud : « En entreprise, la créativité nous aide pour résoudre les situations de communication à enjeux : débloquer une discussion qui tourne en rond, faire passer un message de façon adaptée à l'auditoire, sortir d'un échange conflictuel, développer son sens de la répartie »¹⁸.

La liste des pratiques du théâtre en entreprise qui vient d'être présentée n'a pas la prétention d'être exhaustive, elle démontre cependant la diversité de ses formes tout en laissant entrevoir que les frontières entre ces pratiques théâtrales ne sont pas nécessairement hermétiques. Cet essai de classification typologique des pratiques dramatiques en usage dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui a permis, aussi, de montrer qu'il existe une sorte de continuum entre un théâtre d'entreprise qui a recours à des interventions basées sur une nette séparation entre auteur/acteur et spectateur, entre scène et public (cas du théâtre "clé en main", par exemple), et un théâtre axé sur des interventions impliquant activement les protagonistes qui sont au cœur de la problématique (cas du théâtre forum et de l'improvisation, par exemple). Enfin, il convient de remarquer que, dans le contexte de l'entreprise, la mise en place de l'une ou l'autre des interventions théâtrales mentionnées dans cette liste suit une procédure précise que nous nous proposons de décrire maintenant.

¹⁸ Carina de Cillia, Sylvie Maingraud, Richard Pinaud, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, Paris, ESF, 2006, p. 22.

8. Procédure pour la mise en place d'une intervention théâtrale en entreprise

Tout d'abord, les commanditaires (essentiellement des chefs de service, des patrons et des dirigeants) font appel, soit à des compagnies de théâtre d'entreprise/communication, comme *Théâtre à la Carte*, par exemple, soit à des comédiens indépendants (cf. José Cruz, interview 2) sur la base du type d'intervention et de l'approche recherchés. Ensuite, le comédien ou un chargé de projet de la compagnie de théâtre sollicitée endossera le rôle de consultant: phase d'écoute et analyse de la demande afin de comprendre la nature des besoins mentionnés par le commanditaire et de saisir les objectifs à atteindre. L'intervention s'adressera-t-elle à tous les salariés de l'entreprise ou bien à ceux d'un secteur précis (comme c'est souvent le cas lorsqu'il s'agit d'une multinationale)? L'entreprise a-t-elle établi un cahier des charges précis? En effet, il s'agira aussi d'évaluer les types d'interventions, les approches et les formules qui seraient acceptables pour le commanditaire.

Il convient de souligner que, le prestataire devra tenir compte de diverses contraintes telles que le respect de l'idéologie de l'entreprise, la durée de l'intervention, le lieu où cette dernière se déroulera, les intervenants qui pourront être impliqués (comédiens professionnels uniquement ou bien combinaison de professionnels et d'acteurs de l'entreprise). La commande pourra éventuellement être redéfinie si le commanditaire est convaincu de la pertinence des suggestions du consultant. A partir de ces premières données, le prestataire concevra une proposition d'intervention qui sera soumise au commanditaire. Si la proposition est acceptée, avec ou sans modifications et peu importe la formule retenue, il s'agira alors de peaufiner la forme et le contenu de l'intervention en entrant en contact avec le public cible afin de s'imprégner de l'essentiel de la culture de l'entreprise en question. Selon la prestation à produire, différents intervenants seront impliqués : scénariste, metteur en scène, comédiens, maquilleurs, costumiers, etc. Cette étape est particulièrement cruciale quand le demandeur a opté pour la création d'une pièce sur mesure. La validation du produit final avant la représentation revient évidemment à ce dernier. Sur son site Internet, *Théâtre à la Carte* présente très clairement la procédure qu'il a adoptée :

« Pour la mise au point de nos interventions lors de vos événements, nous vous proposons une méthodologie claire et précise que nous respectons :

1ère étape : Analyse de votre demande

2ème étape : Le chargé de projets écoute et analyse votre demande : contexte,

objectifs, thèmes, public cible...

3ème étape : Il bâtit une proposition d'intervention adaptée à vos attentes : déroulé, formules créatives, rétro planning, devis.

4ème étape : Recueil d'informations.

5ème étape : Le scénariste s'imprègne de votre contexte, culture d'entreprise, messages clés, situations vécues, jargon, anecdotes.

6ème étape : Conception et écriture des animations. Le scénariste conçoit les saynètes et/ou outils d'animation.

7ème étape : Validation par vos soins.

8ème étape : Répétitions et préparation des animations.

9ème étape : Répétition générale en votre présence.

10ème étape : Intervention(s) finale(s) »¹⁹.

Cependant, même si les procédures décrites ci-dessus constituent un système qui semble bien huilé, Il convient de faire remarquer que la mise en place d'une intervention théâtrale en milieu d'entreprise peut parfois connaître certains dérapages. C'est ce qu'ont pu constater Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie(1998) lors d'une interview réalisée auprès d'un membre d'une compagnie de théâtre d'entreprise/communication :

Question à l'informateur : *Et que se passerait-il si le texte ne plaisait pas au commanditaire ?*

Réponse :

«Cela arrive. Nous pensons à cette commande dont l'objectif était de mettre en scène les dysfonctionnements de l'entreprise. Huit saynètes permettaient d'introduire les huit thèmes qui étaient discutés ensuite devant les six cents cadres : la stratégie, les activités, la politique de ressources humaines, la communication... Les textes écrits après de nombreux entretiens et lectures on été validés par le commanditaire. Mais le directeur général n'a jamais voulu faire jouer la pièce. C'était trop impliquant pour sa gestion. Les questions traitées dans les saynètes étaient trop épineuses. Trop corrosives...»²⁰

Ce commentaire nous amène à souligner que l'intervention du théâtre en entreprise peut parfois être considérée comme une menace par la haute direction de l'entreprise qui n'est pas toujours prête à accepter de prendre le risque de désamorcer des conflits ou de mettre en évidence des dysfonctionnements par le biais du jeu de l'autocritique, surtout

¹⁹ Citation extraite du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

²⁰ Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, le théâtre d'entreprise, Paris, Liaisons, 1998, p.111.

quand ce jeu est mené par des personnes de l'extérieur. Même si ces personnes sont des comédiens!

Cette description des principales pratiques théâtrales utilisées en entreprise et l'analyse de la procédure de leur mise en place devraient nous permettre d'examiner de façon plus éclairée la manière dont le théâtre d'entreprise s'est structuré en fonction des objectifs à atteindre selon les secteurs d'activités ou selon les groupes de personnes visés. Dans un premier temps, nous nous intéresserons au rôle du théâtre dans l'organisation de l'entreprise.

9. Le théâtre au service de l'organisation de l'entreprise

Dans son étude sur les origines et les objectifs du théâtre d'entreprise Virginie Hume (1992) constate que : « le théâtre d'entreprise, au service de l'organisation de l'entreprise, peut servir quatre finalités : La résolution de problèmes humains, l'animation managériale, la pédagogie, et l'analyse de l'institution »²¹.

Le théâtre d'entreprise se doit donc de concevoir une approche adaptée à chacune de ces finalités et de développer des stratégies et des outils appropriés pour répondre à quatre types de besoins différents. Nous nous proposons donc d'examiner maintenant les principales formes d'intervention qui sont privilégiées pour servir chacune des finalités évoquées ci-dessus.

9.1 La résolution des problèmes humains

Dans la droite ligne de la communication "post-tayloriste", la pacification sociale des esprits et des relations interhiérarchiques est un élément important dans le fonctionnement de l'entreprise contemporaine. Le théâtre d'entreprise peut donc être sollicité pour contribuer à résorber une situation conflictuelle dans un milieu de travail déterminé... Dans ce contexte, il s'agira alors d'analyser et de montrer les inadaptations et les nœuds de communication au sein de l'entreprise en suscitant une réflexion susceptible de déboucher sur une action qui entraînera des changements. Pour la résolution de problèmes humains, la projection dans des personnages de comédies dédramatise des comportements que l'on souhaite remettre en cause. La représentation doit alors être ludique et le plaisir au rendez-vous. Comme le note Virginie Hume (1992) :

« La notion de plaisir est essentielle dans cet outil puisque le théâtre doit permettre de briser la monotonie et pousser à l'action par sa fonction de miroir des préoccupations et des craintes des salariés de l'entreprise. C'est également un outil de prise de conscience immédiate car l'individu n'est pas engagé dans l'événement, mais regarde l'action se dérouler devant ses yeux. »²²

²¹ Citation de Virginie Hume in Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998, p.14.

²²Ibid., p. 22.

En effet, l'implication du salarié est faible, mais la catharsis, sous son aspect de distanciation au problème, est au maximum. Le public est invité à se projeter dans une situation plus harmonieuse, et l'on tente de le rassurer en lui présentant, entre autres, des issues plausibles aux difficultés ou au conflit auquel il est confronté, s'il passe à l'action...

Pour la résolution de problèmes humains, on a souvent recours aux pièces sur catalogue, en retenant le thème qui se rapproche le plus de la problématique qui est en jeu, ou bien on crée une pièce sur mesure. Les pièces sont généralement courtes et durent de vingt à cinquante minutes en moyenne. A l'issue des représentations, un débat peut avoir lieu, mais ce type d'intervention permet de maintenir une distance suffisamment importante entre les acteurs et les spectateurs pour que ces derniers aient tout le recul nécessaire sur les réalités auxquelles ils sont confrontés pour dédramatiser les problèmes et envisager des solutions.

9. 2 L'animation managériale

Aujourd'hui, le chef d'entreprise est confronté à deux types de défis en ce qui concerne la formation de son personnel. Pour lui, il s'agit non seulement de mettre en place des formations destinées à transmettre des connaissances techniques à une partie ou à l'ensemble du personnel (maîtrise de nouvelles technologies, par exemple) mais aussi des stratégies susceptibles d'engendrer des transformations comportementales. Melchior Salgado (2008) souligne qu'avec l'avènement du "participatif" comme méthode de gestion et mode d'exercice de l'autorité, la demande des entreprises pour ce dernier type de formation a fortement augmenté : « En effet, du point de vue de l'entreprise, l'implication et la stimulation de l'autonomie peuvent constituer un moyen d'économiser la discipline autoritaire. Ainsi, de plus en plus de formations portent aujourd'hui sur le développement de la responsabilisation des salariés afin qu'ils deviennent les entrepreneurs de leurs propres tâches.»²³ Dans cette optique, il arrive que l'entreprise sollicite des compagnies de théâtre/communication ou des comédiens indépendants pour animer une réunion, un séminaire de façon originale et inattendues en privilégiant le registre comique, décalé et l'improvisation (cf. jeux de rôle, "guest star" ou "people guest", dans l'interview 2 de José Croz, comédien intervenant). En effet, du décalage naît la surprise et donc la possibilité pour le commanditaire de faire passer un message précis à un groupe cible et même de

²³ Melchior Salgado, "Le théâtre, un outil de formation au management" dans *Revue française de gestion*, 2008/2, n°181, p. 84.

l'inviter à adhérer à de nouvelles stratégies ou à relever de nouveaux défis, et ce, de façon non coercitive (du moins en apparence).

Cependant, il faut comprendre que la gestion dite "participative" n'a pas fait disparaître les différents niveaux hiérarchiques dans le fonctionnement de l'entreprise. La ligne managériale de l'entreprise peut donc connaître des failles organisationnelles qui peuvent engendrer des problèmes de statut et de positionnement chez les cadres. Dans certains cas, l'entreprise aura encore recours au théâtre pour régler ce genre de problèmes. La "clown analyse" propose une démarche originale, intéressante et particulièrement bien adaptée à ce genre de situation.

En effet, le clown analyste peut facilement intervenir dans le cadre d'une réunion ou d'un séminaire où sont rassemblés un nombre relativement restreint de participants (PDG, collaborateurs, cadres appartenant à différents niveaux hiérarchiques, etc.) Le clown analyste ou l'intervenant improvisateur, intervient de façon impromptue dans les débats, soit parce qu'il les juge trop mous et qu'il convient de les raviver, soit, au contraire, lorsqu'ils sont trop tendus et qu'il faut détendre l'atmosphère. Sa capacité d'analyse doit lui permettre d'exprimer à chaud les non-dits, les contradictions, les incongruités qui marquent le discours et les attitudes des protagonistes, et, éventuellement, de mettre en évidence les tensions et les rapports de force sous-jacents.

Le clown analyste sert d'intermédiaire entre les dirigeants et le personnel concerné, et il est évident que son intervention nécessite des arrangements préalables avec les organisateurs de l'évènement. Par ailleurs, le succès de la performance du clown dépendra en partie de la qualité de la complicité que ces derniers continueront à entretenir avec lui durant l'évènement. Notons aussi que ce "fou du roi" qui intervient pour déranger, troubler, changer le regard en saisissant la phrase ou l'attitude qui illustrera les propos tenus de façon comique n'intervient pas exclusivement dans des situations de crise. En effet, l'entreprise peut aussi faire appel à lui pour animer de façon originale des séances de signature de contrat, des séminaires et des conférences rassemblant parfois un public plus nombreux.

Toujours dans le cadre de l'animation managériale, dans le but de créer ou de renforcer la cohésion d'un groupe de travail, l'entreprise peut aussi demander à une compagnie de théâtre/communication de lui organiser une "murder party". Sur son site Internet, *Théâtre à la Carte* ne manque pas de faire valoir (quitte à être répétitif) la pertinence de ce type d'animation en ce qui a trait au développement de la solidarité et de l'esprit d'équipe :

« Animation de séminaire et cohésion d'équipe !
 Pour améliorer le bien-être au travail, rassurer et motiver vos collaborateurs, vous souhaitez
 Fédérer vos collaborateurs ? Impliquer davantage ?
 Favoriser la cohésion d'équipe ? Rassurer ?
 Favoriser les échanges, permettre de mieux se connaître ?
 Créer un effet de surprise et un moment inoubliable ?
 Lors de séminaires d'entreprise, conventions, team building, remise de prix, anniversaires, événements spéciaux, soirées...
 Découvrez notre approche ludique, des outils d'animation et de communication adaptés et adaptables, pour favoriser l'implication et la cohésion de vos équipes :
 "La Murder party"!
 A chaque contexte sa murder party!»



24

Les formes de prestations managériales sont multiples et loin d'être figées. Par exemple, dans son interview, José Cruz mentionne que :

«Par le biais d'une agence de communication, d'événementiel la BMS (laboratoire pharmaceutique) a fait appel au théâtre d'entreprise, pour animer leur présentation annuelle de ses résultats en cherchant à lui donner une forme originale de façon à mieux capter l'attention de son auditoire. Pour ce faire, nous, comédiens, avons travaillé des personnages pour introduire le personnel qui participait à la conférence et cela a donné toute une dynamique à la présentation.»²⁵

Pia Martin a, elle aussi, participé à ce genre d'animation :

« Par exemple, pour TOTAL, dans le cadre d'une formation destinée à des ingénieurs (ayant un profil de chercheur dans les minéraux et appelés à transmettre leur savoir dans divers pays), nous avons utilisé une scénographie calquée sur Hollywood, avec les Oscars, etc. Nous avons eu recours à ce type de décor dans toutes les salles, avec des musiques de film. En fait, nous pouvons scénariser nos interventions de façon différente selon l'entreprise. »²⁶

²⁴ Citation et photographie extraites du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

²⁵ Citation extraite de l'interview 2 réalisée auprès de José Cruz, cf. Annexe.

²⁶ Citation extraite de l'interview 4 réalisée auprès de Pia Martin, cf. Annexe.

9. 3 L'aide pédagogique

L'utilisation du théâtre comme outil pédagogique peut comporter plusieurs volets. On peut avoir recours au théâtre pour la formation "pratique" des salariés (point que nous développerons dans la deuxième partie de ce travail), mais le théâtre peut se mettre au service de l'organisation de l'entreprise en s'attachant à trouver une réponse affective aux problèmes de l'entreprise. En effet, le théâtre d'entreprise a développé une forme pédagogique nouvelle qui dépasse la dimension rationnelle de l'entreprise et prend en compte l'affectivité de l'individu afin de provoquer chez lui la mémorisation d'un message qui peut toucher un sujet technique ou humain. On utilise alors le théâtre en "forme de cas", en créant, à la demande de l'entreprise, une pièce "sur mesure" nécessitant l'écriture d'un scénario spécifique. La pièce peut illustrer un thème de formation, un vécu d'expérience et servir de démonstration en montrant, par exemple les travers d'un métier ou d'une fonction dans le but d'y remédier. Comme le mentionne Laurent Lesavre : « Dans ce cas, le théâtre remplace de façon plus prégnante les habituels supports numériques ou papier. »²⁷

9. 4 L'aide à l'analyse de l'institution

La dernière finalité du théâtre d'entreprise au service de l'organisation de l'entreprise que nous évoquerons maintenant est son apport à l'analyse de l'institution. Par le biais de pièces créées sur mesure, par l'improvisation ou par des techniques théâtrales telles que la clown analyse et l'animation "guest star", le théâtre d'entreprise peut contribuer à mettre en évidence les failles organisationnelles de l'entreprise sans que des individus ne soient mis directement en cause. Il peut aussi mettre à nu toute la culture sous-jacente à une entreprise donnée. De tout temps, le théâtre est venu à la rescousse du discours et de l'analyse classique pour incarner les grands mythes et dévoiler de la même manière les mythes dont toute organisation est porteuse. En effet, comme le précisent Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie (1998) : « Le théâtre d'entreprise éclaire ainsi l'institution par la mise en évidence de ses forces et de ses faiblesses en dévoilant les enjeux et les conflits. En reprenant les rites, codes, coutumes, tics de langage d'une manière vivante, réaliste, divertissante et parfois un

²⁷ Laurent Lesavre, *Papier de recherche : « Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale »*, Groupe ESC, Grenoble, 2003, p. 11.

peu provocatrice, le théâtre devient un support de l'identité de l'entreprise. Il joue sur l'irrationnel, la partie cachée de l'institution»²⁸.

En examinant les fonctions que le théâtre peut assumer sur le plan de l'organisation de l'entreprise et en mettant en parallèle les pratiques théâtrales auxquelles on a le plus souvent recours pour que ces fonctions soient remplies, nous avons pu mettre en lumière tout un pan de la structure du théâtre d'entreprise. A partir de cette analyse, il est d'ores et déjà possible d'observer que les objectifs poursuivis par l'entreprise déterminent le choix du type d'intervention théâtrale et que la forme et le contenu des prestations proposées (par les intervenants) et retenues (par les commanditaires) sont inévitablement conditionnés par les besoins auxquels ces dernières sont censées répondre.

A priori, la pertinence et l'efficacité de l'usage du théâtre pour servir les quatre finalités liées à l'organisation de l'entreprise semblent relever de l'évidence, cependant, il nous paraît important que cela soit démontré de façon probante. C'est pourquoi nous avons amorcé une première recherche exploratoire dans ce sens. En nous appuyant sur les témoignages recueillis auprès de nos premiers informateurs et sur des commentaires relevés sur les sites Internet de compagnies de théâtre/communication, nous avons donc cherché à savoir si les bénéfices que l'entreprise avait pu retirer de la mobilisation de techniques théâtrales sur le plan de son organisation étaient bien réels. Quels bénéfices ont été identifiés? Quelles ont été les répercussions de ces interventions sur les salariés de l'entreprise?

²⁸ Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998, p. 14.

10. Pertinence et efficacité du théâtre au service de l'organisation de l'entreprise

Afin d'évaluer la pertinence des interventions théâtrales auxquelles l'entreprise a pu avoir recours, il nous a semblé approprié d'analyser, en premier lieu, les impressions des différents protagonistes qui ont pris part à ce type d'expérience théâtrale. Nous examinerons tout d'abord les perceptions des commanditaires (c'est-à-dire des clients), puis celles des salariés à qui étaient destinées ces interventions et, enfin, celles des comédiens et animateurs, principaux acteurs de ces interventions. Pour des raisons de lisibilité, nous ne présenterons que quelques extraits des témoignages qui figurent en annexe.

10.1 Les réactions des commanditaires

Sur le site de *Théâtre à la Carte*, il est possible de lire de nombreux témoignages de dirigeants, chefs de service, patrons qui se déclarent très satisfaits d'avoir fait appel au théâtre d'entreprise.

Ainsi, Jean-Claude Vallerie, directeur de Vinci Energies Ouest Atlantique, ne semble pas avoir hésité à livrer son témoignage et à répondre aux questions qui lui avaient été posées suite à une intervention de *Théâtre à la Carte* dans son entreprise. Cette intervention visait à sensibiliser ses managers sur le thème de la sécurité.

« Monsieur VALLERIE, pourquoi avez-vous mis en place des journées dédiées à la sécurité ? »

La sécurité est depuis longtemps, chez VINCI et VINCI Energies, une priorité car elle touche la santé et l'intégrité physique de nos collaborateurs, première richesse de nos entreprises. C'est pourquoi, tous les ans, nous réunissons l'ensemble des managers, chefs d'entreprise et leurs correspondants sécurité pour échanger, informer et leur donner les outils pour faire progresser la sécurité au quotidien sur le terrain.

« Pourquoi avoir eu envie d'utiliser le théâtre et l'interactivité avec le public comme outil ? »

Sur ce thème de la sécurité au travail, sans doute plus que les autres, il faut que les acteurs sur le terrain adhèrent complètement aux orientations définies par la direction générale. En les faisant participer à la définition de ces orientations avec l'interactivité, nous sommes certains que l'adhésion se fera naturellement. Ensuite, la sécurité peut être perçue encore par certains comme un sujet difficile à aborder, trop sérieux, voire rébarbatif. En utilisant le théâtre, c'est une façon différente et d'apparence beaucoup plus sympathique, même drôle parfois, de traiter le sujet. Et du coup, le

cerveau accepte mieux de retenir les situations, les "images" et les solutions qui sont évoquées. L'effet miroir du théâtre doit permettre d'améliorer les comportements de façon plus directe.

Quels étaient vos objectifs en nous faisant intervenir?

Que les participants ne perçoivent pas la sécurité comme un sujet rébarbatif et leur faire prendre conscience de leurs comportements bons ou mauvais et d'accepter d'essayer de le changer le cas échéant.

A chaud, quels retours marquants vous ont donné les participants suite à notre collaboration?

Les retours ont été globalement très positifs. Les participants se rappellent parfaitement des saynètes et se les rejouent dans leur tête. Ils ont été marqués par leur pertinence et ont participé pleinement à l'élaboration des solutions lors du débat interactif pour rejouer des situations "dignes".

Conseilleriez-vous aux autres pôles Vinci Energies d'utiliser les mêmes techniques de sensibilisation sur le thème de la sécurité? Si oui, pourquoi?

Oui, je le conseillerais parce que les personnes sont beaucoup plus attentives aux messages qui sont ainsi passés, parce qu'elles acceptent plus facilement de s'exprimer dans ce cadre. La probabilité de pouvoir faire évoluer les choses jusque sur le terrain avec des gens convaincus et convaincant est plus forte.»²⁹

Un autre témoignage, celui de Madame LAURENT, Responsable Communication au sein de la DDE Indre-et-Loire (Direction départementale de l'Équipement) est tout aussi positif. Elle avait fait appel à *Théâtre à la Carte* suite à la fusion de la DDE et de la DDAF (Direction départementale de l'Agriculture et de la Forêt) L'intervention devait s'effectuer auprès des cadres et avait pour objectif de faire comprendre les enjeux de cette fusion et de renforcer l'adhésion à cette mesure.

« Madame LAURENT, comment avez-vous connu Théâtre à la Carte et son action?

Nous avons fait la connaissance de Théâtre à la Carte grâce au réseau Communication du MEEDDAT (Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire) qui nous a indiqué vos coordonnées.

Quels étaient les objectifs de votre événement et êtes-vous satisfaite de notre collaboration ?

²⁹ Témoignage de Monsieur Vallérie, extrait du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

Nous souhaitons : 1) Clarifier les représentations et les appréhensions réciproques liées à la fusion. 2) Créer une dynamique commune, toujours en s'appuyant sur votre méthode. 3) Permettre une compréhension réciproque des cultures, en illustrant le vécu et quotidien. 4) Partager les enjeux des politiques prioritaires sur le territoire. Le séminaire a permis de dédramatiser la fusion en la traitant de manière humoristique. L'appui aux ateliers de créativité a été très apprécié et a permis des restitutions pertinentes, riches et de qualité.

Pourquoi avoir choisi le Théâtre pour parler de ce sujet ?

Pour dédramatiser (contexte anxiogène). Pour l'action (mettre les participants en situation d'agir et non de subir). Pour l'humour !

Quels souvenirs marquants gardez-vous de cet événement ?

Quelques réactions de participants..."Un séminaire inattendu et déstabilisant ". Dans l'ensemble, l'intervention a été bien perçue par les participants. La restitution théâtrale improvisée de fin très réussie. Les restitutions des groupes en ateliers étaient riches d'enseignement.»³⁰

Enfin, nous présenterons un dernier témoignage qui souligne encore les aspects positifs de l'intervention théâtrale. Il s'agit des réactions de Madame Laure Camberlein, assistante du directeur du Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA). Le CEA avait fait également appel à *Théâtre à la Carte* pour organiser pour son personnel une journée de sensibilisation au problème de la consommation abusive d'alcool en spécifiant qu'il souhaitait que soit abordé le phénomène de déni de la situation.

Quels souvenirs marquants gardez-vous de notre intervention ?

La surprise des salariés d'être pris à partie, de pouvoir intervenir à chaud... Un moment drôle et fort à la fois sur un sujet difficile à aborder en France : l'alcoolisme.

En quoi avons-nous contribué à l'atteinte de vos objectifs ? Quels étaient-ils ?

La mobilisation du personnel, qui a plus appris en quelques saynètes qu'en x heures de formation. Les objectifs : connaître la réglementation, appréhender les risques, connaître les réactions des salariés face à un collègue en difficulté afin d'éviter les conflits, saisir l'opportunité de dialogues, faire sa propre autocritique sur sa propre consommation d'alcool, avoir les bons réflexes au travail mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Bref, changer son comportement vis-à-vis de ce sujet tabou et modifier son regard sur l'autre

Comment a réagi le public, d'un point de vue général ?

³⁰ Témoignage de Madame Laurent , extrait du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

Grande réactivité, une fois la surprise passée. Et succès, puisque les premiers spectateurs ont vivement conseillé à leurs collègues d'aller aux autres séances.

En ce qui concerne la dimension interactive, comment le public a-t-il réagi, participé?

Tout en s'amusant, les spectateurs sont amenés à réfléchir sur leur vécu. L'acteur est un tiers et il est toujours plus facile de l'apostropher qu'un représentant de la direction de l'entreprise. L'acteur fait passer le courant et la machine se met en route.

En termes d'impact, que pouvez-vous dire avec un temps de recul ?

Grande satisfaction car le thème a marqué les esprits grâce au jeu des très bons professionnels de *Théâtre à la Carte*. Nos salariés ont changé leurs comportements face à certaines situations. Ils osent parler des difficultés rencontrées et ont accepté la politique mise en place sur la consommation d'alcool au restaurant d'entreprise ou lors des « pots » pour fêter des événements.

Si vous aviez à recommander Théâtre à la Carte, quels seraient vos arguments ?

Le jeu des acteurs est un outil ludique et pédagogique permettant de désacraliser certains sujets, de faire passer des messages délicats grâce à une illustration percutante. Les situations sont dédramatisées, les personnes sont amenées naturellement à se positionner, à avoir un regard neuf et surtout le personnel ose prendre la parole pour donner lui aussi son propre point de vue. Les langues se délient car l'ambiance est conviviale, les acteurs sachant à la perfection s'adapter à leur auditoire. L'interactivité est fédératrice. Le *Théâtre à la Carte* fait un travail de qualité qu'on ne peut que recommander ! »³¹.

Les cas présentés ci-dessus permettent de constater que, suite aux diverses interventions de la compagnie de théâtre/communication : *Théâtre à la Carte*, la réception des commanditaires a été plutôt positive. Tous s'accordent à dire que l'intervention théâtrale est un outil de communication qui facilite la diffusion de messages touchant à des sujets rébarbatifs (la sécurité au travail, premier cas évoqué) ou délicats (l'alcoolisme et la mise en place d'une fusion, dans les deux derniers cas). Les dirigeants d'entreprise interviewés ont aussi admis que ces interventions avaient entraîné des changements d'attitude et de comportement chez les salariés : "meilleure compréhension", "dédramatisation", "adhésion", "acceptation" (de poser un nouveau regard sur certains sujets ou certaines politiques), "émergence d'une identité fédératrice" sont des expressions récurrentes dans le discours de ces trois dirigeants d'entreprise. Par ailleurs, il est

³¹ Témoignage de Madame Laure Camberlein, extrait du site Internet de *Théâtre à la Carte*.

intéressant de noter que ces dirigeants d'entreprise ont aussi été capables de cerner plusieurs aspects du théâtre d'entreprise qui, selon eux, ont contribué au succès de l'expérience. C'est ainsi qu'ils ont évoqué l'effet de surprise, l'humour, la convivialité, l'effet miroir du théâtre et la possibilité du recours à un tiers (le comédien ou l'animateur faisant office de médiateurs) pour convoyer les messages entre responsables et salariés (dans les deux sens).

Nous tenons à faire remarquer que nous sommes consciente que les témoignages des commanditaires que nous avons extraits du site Internet de *Théâtre à la Carte* figuraient sur ce site parce qu'ils mettaient en exergue les aspects positifs du théâtre d'entreprise en offrant aux éventuels clients une image très positive de l'impact des prestations offertes (opération de marketing oblige... mais n'est-elle pas essentielle à la survie de cette compagnie?) Une étude plus poussée, impliquerait donc que nous approchions directement des chefs d'entreprise afin de recueillir des données fiables sur leur opinion.

Par ailleurs, il convient de souligner que même si l'intervention théâtrale a été jugée positive par le commanditaire, il est nécessaire que cette dernière s'intègre dans une démarche globale de l'entreprise et que les finalités et les implications des parties concernées soient clarifiées dès le départ. Le caractère ponctuel de l'intervention théâtrale en entreprise demande un investissement de la part de la direction dans le sens où elle doit être prête à assumer les conséquences du message transmis et à organiser un suivi pour prolonger les bénéfices de l'intervention. Parlant du théâtre d'entreprise, Laurent Lesavre souligne : « Il n'apporte rien s'il est utilisé seul. On rit de soi, de ses travers et le lendemain la vie reprend son rythme. [...] Il est impératif qu'un accompagnement se fasse au-delà de l'intervention théâtrale.»³²

10.2 Les réactions des salariés

Les salariés qui ont vécu l'expérience de l'intervention théâtrale au sein de leur entreprise semblent avoir une réaction toute aussi positive que les responsables. C'est ce que nous a confirmé l'un de nos informateurs, Philippe Pouillaude, salarié de BNP PARIBAS (interview 5). Certains de ses propos font écho à ceux des dirigeants d'entreprise. Parlant du recours aux interventions théâtrales, il indique qu'« elles aident à faire passer les choses, à faire en sorte que les gens s'expriment, que leurs avis soient pris

³² Laurent Lesavre, *Papier de recherche : « Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale »*, Groupe ESC, Grenoble, 2003, p. 12.

en compte (de part et d'autre).» Répondant à une de nos questions sur le rôle des comédiens intervenant dans le cadre de l'entreprise, il fait remarquer qu' « ils peuvent servir de passerelle entre la direction et les employés, et faciliter le dialogue [...] Parfois, lors de conflits latents (conflits sociaux ou d'intérêt), ils déminent le terrain». Enfin, tout comme les dirigeants d'entreprise, cet informateur reconnaît que l'intervention théâtrale est un excellent moyen pour « faire évoluer les mentalités». Evoquant la prestation d'un comédien à laquelle il avait assisté, il souligne qu' « il s'attaquait à des sujets tabous tels que la solidité financière de l'entreprise, les difficultés sur tel ou tel produit... l'humour permettait de les aborder.» Cet informateur admet que les salariés sont très friands de ce genre de prestations parce qu'elles leur permettent de reprendre leur souffle, de mieux saisir les problèmes existants et de chercher des solutions.

Si ces interventions se déroulent souvent à l'intérieur de l'entreprise, ou sur un terrain neutre, il arrive parfois que les salariés se déplacent sur le lieu de travail des comédiens, c'est alors pour eux l'occasion de découvrir un endroit qu'ils n'avaient jamais fréquenté auparavant : le théâtre. Précisons cependant que, peu importe le lieu de l'intervention, il est rare que la construction du décor ne trahisse pas un souci de vraisemblance, de proximité à la réalité du travail. Comme le constate Rossella Magli (1997) : «La métaphore est bannie dans la plupart des cas. Le lieu scénique reproduit fidèlement le lieu de travail : bureaux, téléphones, caddies de supermarché, machines industrielles à la limite déformés dans leur dimension. Les problèmes de l'entreprise relèvent de l'entreprise et se résolvent dans l'entreprise, même s'il s'agit d'une entreprise virtuelle.»³³

Ce premier témoignage de salarié nous semble très intéressant dans la mesure où sur les sites Internet des compagnies de théâtre d'entreprise/communication, nous n'avons pas trouvé de commentaires ou de réactions venant de la part de salariés qui auraient fait l'expérience du théâtre en entreprise. Comme nous l'avons montré, sur le site de *Théâtre à la Carte*, on présente de nombreux témoignages émanant de clients (c'est-à-dire de commanditaires à la tête d'entreprises) mais on ne mentionne nulle part le point de vue des salariés. Si nous approfondissons cette étude, il sera donc important de ne pas négliger cet aspect et d'élargir notre corpus en menant notre enquête auprès d'un plus grand nombre de salariés.

³³ Rosella Magli, "Le théâtre d'entreprise", dans *Quaderni* n° 32, 1997, p. 37.

10.3 Les réactions des acteurs des interventions

Pour évaluer la pertinence des interventions théâtrales en entreprise, il est également important de prendre en compte les réactions des acteurs (comédiens, animateurs ou autres intervenants) qui ont été appelés à faire des prestations axées sur l'organisation de l'entreprise. En effet, Les comédiens et les intervenants sont aux premières loges pour observer et enregistrer les réactions de leur public, ou de leurs stagiaires. Comme le mentionne Jean-Pierre Ryngaert (2010)³⁴, le comédien doit toujours être "à l'écoute" et «la véritable écoute exige d'être totalement réceptif à l'autre, même quand on ne le regarde pas.»(p.21). Cette remarque s'applique au comédien qui s'adresse à son partenaire sur scène. Cependant, dans le cadre du théâtre d'entreprise, il se peut que le principal partenaire du comédien soit son public, et même s'il a d'autres complices sur scène, le comédien se doit de rester attentif aux réactions du public car ce dernier ne restera pas nécessairement inactif. Rappelons que dans certains cas les membres de l'entreprise sont même invités à participer directement à l'expérience théâtrale. Par ailleurs, à l'issue de leurs performances ou de leurs interventions, les comédiens et les intervenants sont souvent appelés à rencontrer leur public ou leurs stagiaires de façon informelle. C'est alors pour eux l'occasion de recueillir "à chaud" les réactions et d'évaluer, d'une certaine façon, l'impact de leurs prestations. Nous considérons donc que ces gens de théâtre (comédiens, clowns analystes, animateurs, etc.) peuvent offrir un point de vue intéressant sur la pertinence des interventions théâtrales en milieu d'entreprise.

L'analyse de nos premières interviews laisse entrevoir que les différents "acteurs" du théâtre d'entreprise (comédiens, intervenants, animateurs) sont généralement convaincus de la pertinence de leurs interventions et de l'impact positif qu'elles ont pu avoir tant sur le plan de la résolution de problèmes humains que sur ceux de l'animation managériale, de la pédagogie et de l'analyse de l'institution.

Ainsi, Christine Lamartinie (interview 3) qui a utilisé des pratiques théâtrales auprès de salariés appelés à devenir chefs d'équipe (poste impliquant l'encadrement d'autres personnes, la prise d'initiatives et la gestion de situations complexes) estime que l'introduction de ces pratiques a été très positive. Selon elle, ces dernières ont, à tout le moins, provoqué un changement d'attitude chez les salariés : «D'abord, cela leur a apporté beaucoup de plaisir sur le plan personnel, et puis cela leur a donné de l'assurance, une

³⁴ Jean-Pierre Ryngaert, *Jouer, représenter, pratiques dramatiques et formation*, Paris, Armand Colin, 2010, p. 21.

meilleure confiance en eux-mêmes. On pouvait constater un réel changement chez les salariés, un mieux-être évident.» Christine Lamartinie, insiste aussi sur l'aspect fédérateur du théâtre : « C'est aussi un art extrêmement formateur qui rend les gens très solidaires les uns des autres, qui leur enseigne l'écoute.» Parlant des ateliers d'improvisation qui réunissaient à la fois des salariés et plusieurs dirigeants de l'entreprise, elle souligne : «Chose intéressante, c'est que cette soudaine mixité ne posait aucun problèmes aux salariés. Cela a permis à des gens qui ne s'étaient jamais adressé la parole, ou qui ne se connaissaient pas, de créer des liens.»

Pia Martin insiste aussi sur l'aspect positif des pratiques théâtrales en milieu d'entreprise. Elle note qu'avec la complicité des comédiens, certains stagiaires parviennent à changer d'attitude et de comportement, très rapidement : « Durant ce stage, on a eu des trucs extrêmement forts, ça dure deux jours, mais les gens restent dans les couloirs, ils ne veulent plus s'en aller, tellement ils ont compris de choses, de messages, ils sont bouleversés : "Je vais faire attention à moi maintenant, je vais prendre les choses de manières différentes". Pour tous les comédiens qui animent ce stage, c'est un régal.»³⁵

Fabienne Brugel, directrice de la compagnie *Naje* a, elle aussi, pu mesurer l'impact positif de la pièce qu'elle a montée à la demande des syndicats SUD et CGT à propos du conflit au sein de France Télécom (FT). Sa pièce a permis de mettre en évidence (auprès de plusieurs membres de la direction notamment) la souffrance vécue par certains salariés de cette entreprise. Elle a aussi permis aux salariés de prendre du recul et de réfléchir sur leurs conditions de travail, comme en témoigne l'histoire de cette salariée de FT pour qui cette pièce a été une véritable révélation comme nous l'a ainsi résumé Fabienne Brugel :

« Grâce au visionnement de cette pièce (mise sur vidéo), elle a fait une réflexion sur son travail, sur sa place dans l'entreprise, sur le fait qu'elle souffrait, et qu'elle n'arrivait pas à s'expliquer pourquoi elle perdait confiance en elle, pourquoi elle n'avait pas eu, jusque-là, toutes les données pour prendre telle ou telle décision. La vidéo l'a aidée à réfléchir tranquillement, sereinement et à en parler à son mari. Elle a pu prendre sa décision en toute connaissance de cause; elle n'était plus une victime, elle était "actionnaire" de sa vie. Elle a démissionné.»³⁶

Selon Fabienne Brugel, la pratique du théâtre forum dans l'entreprise a donc toute sa pertinence puisqu'elle peut favoriser de réelles prises de conscience à la fois chez les

³⁵ Citation extraite de l'interview 4 réalisée auprès de Pia Martin, cf. Annexe.

³⁶ Citation extraite de l'interview 1 réalisée auprès de Fabienne Brugel, cf. Annexe.

dirigeants et les salariés et apporter des changements d'attitudes et de comportements susceptibles d'avoir un impact sur le mode de fonctionnement global de l'entreprise.

Nous pouvons donc observer que les témoignages des trois parties impliquées : les commanditaires (c'est-à-dire les clients), les salariés (les consommateurs du théâtre d'entreprise) et les acteurs du théâtre d'entreprise (comédiens, animateurs, clowns analystes) convergent tous dans le même sens. En effet, tous confirment la pertinence de l'utilisation des pratiques théâtrales sur le plan de l'organisation de l'entreprise en tant que telle. Nous avons conscience que cette première analyse repose sur un corpus réduit et essentiellement basé sur des perceptions et donc sur une évaluation subjective des expériences vécues par ces trois groupes. Si nous approfondissons cette étude, il conviendrait donc d'étoffer ce corpus non seulement en augmentant le nombre d'informateurs mais aussi en demandant à avoir accès, dans la mesure du possible, aux questionnaires d'évaluation qui sont parfois distribués aux personnes qui ont assisté ou participé aux diverses prestations théâtrales organisées par leur entreprise.

Nous pensons que ces questionnaires pourraient être une source de données pertinente. En effet, il convient de souligner, que les perceptions des personnes qui ont vécu la même expérience théâtrale ne coïncident pas toujours. Par exemple, pour souligner l'aspect fédérateur du théâtre d'entreprise, Marie-Christine Lamartinie (interview 3), animatrice d'un atelier théâtre à la BNP, affirme que « la mixité dirigeants/salariés ne pose aucun problème aux salariés ». Cet avis, cependant, ne corrobore pas exactement celui d'un salarié de la BNP (cf. Philippe Pouillaude, interview 5). En effet, se souvenant avoir joué avec un cadre supérieur, ce dernier précise que : « cela me troublait car nous nous tutoyions. » Il serait donc intéressant de confronter de façon systématique les réactions de dirigeants, de salariés et d'intervenants qui auraient partagé une même expérience théâtrale au sein d'une même entreprise. A partir des avis émis sur la pertinence de l'intervention, il serait alors possible de relever les écarts d'opinions et de dégager les consensus.

Si, dans la majorité des cas, commanditaires, salariés et acteurs reconnaissent que le recours aux pratiques théâtrales est bénéfique pour l'entreprise, il convient de constater que tous les dirigeants n'en sont pas toujours convaincus. Ainsi, Marie-Christine Lamartinie (interview 3) souligne le peu d'intérêt que le nouveau directeur des Ressources Humaines de son entreprise a pu manifester à l'égard des activités théâtrales : « Il n'a pas pris conscience de l'impact que le théâtre pouvait avoir à la BNP. Il m'a dit "texto" : « Mais Madame Lamartinie, quel impact? Vous plaisantez », d'un air de dire on s'en fout de votre théâtre, « Roland Garros d'accord! Mais le théâtre... » Rappelons aussi que nous avons fait

mention du refus d'un haut dirigeant d'entreprise à autoriser la représentation d'une pièce destinée à mettre en scène les dysfonctionnements de son entreprise parce que les questions traitées dans les saynètes proposées étaient trop épineuses, trop corrosives. Par ailleurs, il est évident que le théâtre d'entreprise peut difficilement aller à l'encontre de l'idéologie de l'entreprise. Certaines contraintes doivent être respectées comme le mentionne Fabienne Brugel :

« Il nous est déjà arrivé de travailler pour une entreprise, il y a quelques années. Il s'agissait de l'ANPE [...]. Il était évident que nous ne pouvions faire passer notre vision des choses sur les conditions de travail, le traitement du chômage [...] Je pense que la question est : jusqu'où peut-on aller quand on est payé par l'entreprise? On ne peut aller contre le fonctionnement de l'entreprise ni contre le discours des cadres.»³⁷

Nous pouvons observer que se pose ici la question de la liberté. Liberté des intervenants du théâtre d'entreprise: leur marge de manœuvre étant en partie déterminée par le risque que le commanditaire est prêt à encourir, dans quelle mesure ne deviennent-ils pas parfois les valets du patronat? Mais aussi liberté sur le plan de la forme et du contenu des interventions. En effet, nous pouvons nous demander si certaines interventions théâtrales ne se contentent pas d'effleurer simplement les problèmes de façon ludique en les mettant en scène de façon boulevardesque, mais sans vraiment chercher à les approfondir pour trouver des solutions. Seules deux pratiques théâtrales semblent susceptibles de donner plus de jeu à l'acteur: l'improvisation et le théâtre forum qui, pour sa part, vise également à dynamiser les spectateurs en ouvrant des espaces de débats en toute liberté. Il est évident cette question de liberté resurgira dès qu'il s'agira de réfléchir à une possible définition du théâtre d'entreprise.

Toutefois, malgré les quelques réserves qui viennent d'être évoquées, force est de constater que dans le monde de l'entreprise, le théâtre est considéré comme un outil de sensibilisation collective aux messages de l'entreprise, comme un instrument novateur, susceptible de provoquer le changement et de stimuler l'apport de nouvelles idées. Progressivement, il a pris sa place dans l'éventail des techniques du management au service de l'organisation de l'entreprise et sa pertinence est rarement remise en cause.

³⁷ Citation extraite de l'interview 1 réalisée auprès de Fabienne Brugel, cf. Annexe.

11. Conclusion

Le premier volet de cette recherche destinée à dresser un état des lieux du théâtre en entreprise a permis d'examiner la façon dont le théâtre avait pris sa place dans le monde de l'entreprise et de démontrer qu'il était considéré comme un outil efficace sur le plan de son organisation et de son fonctionnement. La mise en place du théâtre d'entreprise révèle que l'entreprise s'est effectivement recentrée sur l'humain en tant que tel et non plus uniquement sur la productivité de ses hommes. Nous avons montré que, de façon générale, dirigeants d'entreprises et salariés perçoivent de façon positive la cohabitation théâtre/entreprise. Cependant, il conviendra de s'interroger de façon plus approfondie sur les conséquences de ce changement de cap. Par exemple, ce dernier n'a-t-il pas entraîné en même temps certains effets pervers qui affectent la liberté de pensée et d'action de l'individu qui travaille en entreprise. Le théâtre d'entreprise ne contribue-t-il pas de façon plus ou moins implicite à une opération de prise en charge et de manipulation des salariés de la part de l'entreprise qui a recours à ses services pour servir des finalités essentiellement pragmatiques?

Nous avons montré que la forme et le contenu de certains types d'interventions théâtrales sont conditionnés par les objectifs qui ont été définis par les commanditaires. La liste même des thèmes traités par les prestations offertes dans la catégorie théâtre "clé en main" met en évidence les problèmes généraux qui affectent le monde de l'entreprise. Le théâtre "sur mesure" va jusqu'à proposer de créer des interventions centrées sur les problèmes spécifiques ou les lacunes que les commanditaires auraient eux-mêmes identifiés en ce qui concerne l'organisation de leur entreprise. Nous avons fait mention des contraintes auxquelles sont parfois confrontées les compagnies de théâtre/ communication. Le respect de l'idéologie et de la culture de l'entreprise sur lequel se fondent certaines interventions, que ce soit sur le plan du contenu ou sur celui de la forme n'entrave-t-il pas la liberté de créer, c'est-à-dire l'essence même de toute production artistique? Cependant, nous avons fait remarquer que certaines formes de théâtre telles que le micro-socio théâtre, le théâtre forum ou l'improvisation peuvent offrir des alternatives intéressantes en ouvrant la voie à une participation active des salariés et en stimulant la prise de parole. Ainsi, parlant de l'improvisation, Jean-Pierre Ryngaert souligne « qu'elle provoque le sujet à réagir, soit à l'intérieur de la proposition qui lui est faite, soit autour de la proposition, en explorant largement la zone qui se dessine pour lui, selon la façon dont son imagination est

convoquée.»³⁸ Le théâtre d'entreprise peut donc aussi avoir ses espaces de liberté et éventuellement élargir son registre expressif. C'est là un défi à relever et auquel pourraient peut-être s'attaquer également scénaristes, comédiens et metteurs en scène qui jusqu'ici ont tenu à garder leurs distances par rapport au théâtre d'entreprise. Car, comme le mentionnent Béatrice Aragou-Dournon et Philippe Détrie : « Est-ce vraiment s'abaisser que de mettre en scène des événements dans lesquels chacun se retrouvent? En s'introduisant dans l'entreprise, le théâtre n'a fait que glisser du niveau de la société à celui d'une micro-société, celui d'une autre communauté d'hommes et de femmes...»³⁹ C'est un pas que beaucoup de comédiens professionnels ont déjà franchi. Dans son interview, Pia Martin souligne d'ailleurs l'attitude positive que ses comédiens manifestent à l'égard du théâtre d'entreprise : « Je peux vous dire que les comédiens qui viennent animer mes formations, et qui ont toujours à côté leurs activités artistiques, ne se sentent pas du tout salis, ou en train de trahir leur métier parce qu'ils viennent former des gens chez nous. Au contraire, ils me disent souvent que ça les structure, que ça les enrichit, parce qu'ils voient un autre monde, un autre environnement...»⁴⁰ Le comédien Bernard Avron tient des propos qui vont dans le même sens : «J'étais et suis toujours homme de théâtre. L'entreprise est parfois le lieu ou le domaine de mon expression.»⁴¹

Par ailleurs, à plusieurs reprises, nos informateurs ont souligné que des salariés avaient commencé à s'intéresser au théâtre par le biais du théâtre d'entreprise que ce soit lors de formations ou parce que leur comité d'entreprise avait mis sur pied des ateliers théâtre ou des ateliers d'improvisation qui fonctionnaient sous la direction de "vrais" comédiens. Force est de constater que sous l'impulsion du théâtre d'entreprise le «THÉÂTRE» continue à sortir de sa tour d'ivoire.

On ne peut, certes, ignorer le nouveau marché qui s'est créé avec la mise en place du théâtre d'entreprise, comme le souligne Philippe Pouillaude (interview 5) « il y a un business qui s'est créé.» Cependant comme le souligne Michel Fustier, les troupes théâtrales qui jouent sur le terrain de l'entreprise n'ont pas nécessairement les mêmes motivations : « Les premières viennent au théâtre parce que celui-ci représente un puissant

³⁸ Jean-Pierre Ryngaert, *Jouer, représenter, pratiques dramatiques et formation*, Paris, Armand Colin, 2010, p. 41.

³⁹ Béatrice Aragou-Dournon, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998, p. 41-42.

⁴⁰ Citation extraite de l'interview 4 réalisée auprès de Pia Martin, cf. Annexe.

⁴¹ Citation de Bernard Avron (Théâtre et Congrès) in Rosella Magli, "Le théâtre d'entreprise", dans *Quaderni* n° 32, 1997, p.52.

outil de communication et les secondes, parce qu'ils voient dans l'entreprise un nouveau marché. J'appartiens à la première catégorie.»⁴²

Depuis vingt ans, le théâtre d'entreprise ne cesse de se développer et de se diversifier. Il a pris sa place non seulement dans le monde de l'entreprise mais aussi dans celui du théâtre. Considéré comme un secteur en plein essor, il y a quelque temps, la crise économique actuelle a commencé à freiner son développement, c'est ce qu'ont déjà pu constater plusieurs de mes informateurs dont Pia Martin (interview 4) : « Dans les entreprises, avec la crise, ce qui saute en premier, c'est tout ce qui est lié aux métiers de la communication» et Marie-Christine Lamartinie (interview 3) : « Temps de crise oblige, le théâtre a été la première chose à sauter! Ce qui est dommage, car il y a vraiment des résultats. Les salariés viennent me le dire mais les patrons aussi!» Si l'apport du théâtre à l'organisation de l'entreprise n'est plus à démontrer, il semble donc que lorsqu'il s'agit d'établir des priorités budgétaires, l'entreprise soit moins sensible aux bénéfices qu'elle peut en retirer. C'est un point qu'il conviendra d'examiner d'une façon plus précise dans notre travail de Master 2.

Cette première étude nous a permis de confirmer la pertinence de notre sujet de recherche. Cette première enquête a été riche d'enseignements sur les plans théorique et méthodologique, et nous a permis de mieux comprendre le rôle du théâtre dans l'organisation de l'entreprise. Nous sommes loin d'avoir exploité toutes les données que nous ont livrées nos informateurs. Certaines d'entre elles sont directement reliées aux deux axes du développement du théâtre d'entreprise que nous nous proposons de traiter dans notre travail de Master 2, soit le théâtre au service des hommes de l'entreprise et le théâtre de l'événementiel. Afin de poursuivre cet état des lieux du théâtre en entreprise, nous voyons déjà la nécessité d'élargir notre enquête, d'assister à des ateliers et à des formations en présence de salariés. Enfin, nous pensons qu'il serait très instructif d'assister au prochain Festival International du Théâtre d'Entreprise (FITE) afin de faire une étude "in vivo" du déroulement d'une rencontre qui réunit dirigeants d'entreprises et responsables du théâtre d'entreprise.

⁴² Citation de Michel Fustier (Théâtre et Congrès) in Rosella Magli, "Le théâtre d'entreprise", dans *Quaderni* n° 32, 1997, p. 44.

ANNEXES



Annexes

1. Interviews

Interview 1 de Fabienne Brugel.....	44-50
Interview 2 de José Cruz.....	51-55
Interview 3 de Marie-Christine Lamartinie.....	56-61
Interview 4 de Pia Martin.....	62-72
Interview 5 de Philippe Pouillaude.....	73-77

2. Théâtre à la Carte

Jeux.....	78-84
Extraits de spectacles.....	85-92

INTERVIEW 1

Fabienne Brugel

Q- Fabienne Brugel, pourriez-vous vous présenter et décrire votre parcours ?

R- J'ai créé ma compagnie de théâtre *Naje*, le 14 mars 1997. Auparavant, j'avais été assistante sociale pendant neuf ans, et c'est durant cette période que j'ai découvert le "Théâtre de l'Opprimé". Ce type de théâtre étant complémentaire au travail social, je l'ai intégré à mes activités.

Au moment où j'ai démissionné de ce poste d'assistante sociale, il s'est trouvé que le directeur de la compagnie qui m'avait formée et dans laquelle j'intervenais déjà, a été licencié. Comme j'avais une réelle expérience des dossiers, très vite un consensus s'est établi, et c'est ma candidature qui a été retenue.

C'est ainsi que j'ai travaillé avec Jean-Paul jusqu'en mars 1994, et que ce dernier est devenu par la suite co-directeur dans ma compagnie.

Q- Vous revendiquez faire du " théâtre de l'opprimé". Mais qu'en est-il exactement ? Et pourquoi sous la forme de "théâtre forum" ?

R- Eh bien, il faut remonter à la dictature au Brésil. C'est à cette époque qu'Augusto BOAL inventa le "théâtre forum". Il ne faut pas croire que cela est apparu soudainement et dans sa totalité. Non, cela est venu petit à petit par du théâtre d'agitation, de propagande, "d'agit-prop", d'une part pour lutter contre la dictature, et d'autre part pour sensibiliser les gens à leurs conditions de vie, travailler auprès d'eux et avec eux. C'est ainsi qu'est né le "théâtre forum".

Grâce au théâtre forum, et à travers les diverses interventions de la compagnie *Naje*, nous voulions plus faire passer un message à nos interlocuteurs que leur dicter notre façon de voir. Nous en sommes arrivés après des rencontres dans les quartiers, et après avoir discuté avec les populations sur ce qu'elles ressentent concrètement, à connaître leurs désirs et leurs opinions sur la politique qui, selon elles, devrait être menée. Ceci afin de réaliser très rapidement (en un jour ou deux, mais le plus souvent en un jour..) leur spectacle, un spectacle représentant tout ce qui a été dit et collecté.

C'est l'histoire des opprimés qui est racontée, ces opprimés qui subissent des situations intolérables : c'est ça le VRAI théâtre de l'opprimé.

Si, nous prenons comme référence La Déclaration Des Droits de l'Homme et du Citoyen, nous ne pouvons continuer à rester dans notre bien être individuel, mais nous

devons penser, agir ensemble pour aboutir à un meilleur pour l'HOMME (avec un grand H comme Humanité).

Il ne faut pas seulement rester là, à nous poser des questions mais il faut voir avec les gens, les citoyens et les autres, comment il nous est possible de faire bouger les choses, d'améliorer les conditions de vie de tous les jours. C'est cela que nous montrons à travers le théâtre de l'opprimé.

Bien sûr, il y a tout de même derrière ce travail de groupe, de cet ensemble, des « individualités » mais dans le bon sens du terme....

Q- Avec le spectacle « Les impactés », était-ce la première fois qu'une entreprise faisait appel à vous ?

R- Oui! Ce sont surtout les syndicats SUD et CGT, majoritaires au sein du Comité d'entreprise de France Télécom, mais aussi des salariés qui nous ont contactés directement. Jusque-là ils faisaient appel à nous pour des problèmes concernant essentiellement les femmes au travail, les discriminations...

Mais jamais, nous n'avions eu de demande d'intervention dans le cadre d'un conflit. Même si, à cette époque, ce conflit n'était pas aussi médiatisé qu'il l'a été par la suite. Pour nous c'était une PREMIERE ...et quelle première !

Q- Que souhaitaient concrètement les syndicats ?

R- Ils souhaitaient que soit revu le rôle du CE.

Dans un CE, il y a deux secteurs :

- 1) tout ce qui est négociations, règlements, rapports avec l'employeur;
- 2) l'action sociale et culturelle : voyages, centres de vacances, billets de spectacles etc....

Mais là, en l'occurrence, nos interlocuteurs souhaitaient réellement revoir le vrai rôle du CE et ceci a été mal perçu (lettres d'insultes) car une partie du personnel craignait qu'il y ait moins d'argent pour l'action sociale et les loisirs.

Q- Comment la création du spectacle a-t-elle été mise en place ?

R- Il y a eu des réunions avec une centaine de personnes, des syndiqués, des non syndiqués, puisqu'il est possible pour chaque salarié d'assister à une réunion d'information durant une heure pendant son temps de travail.

Nous avons eu également des rencontres individuelles afin de connaître leurs histoires personnelles. Par ailleurs, il nous a fallu également connaître l'histoire, du point de vue de l'entreprise : lire les comptes rendus, les notes de services des différentes directions, visionner les conférences.

Tout ceci a formé un matériau vivant qui représentait la vie de la société.

A partir de là, c'était à notre tour de recréer mais en restant toujours proches de ce qui nous avait été confié. Au cours des répétitions, nous avons donné la parole aux gens afin qu'ils nous corrigent si besoin était.

Il y a eu plus d'une vingtaine de représentations puis nous avons tourné dans plusieurs régions, notamment en Bretagne, Rhône Alpes, à Strasbourg. Mais tout est parti du CE d'Ile-de-France.

Je dois ajouter que nos spectacles sont gratuits, ce sont uniquement les commanditaires qui nous rétribuent.

Q- Quel public avez-vous eu ?

R- Les salariés (syndiqués et non syndiqués), leurs familles et amis, les retraités, les salariés d'autres sociétés (Bouygues-Télécom) et puis tous ceux qui nous connaissaient en tant que compagnie *Naje*.

Q- Des dirigeants d'entreprises, des cadres sont-ils venus à vos représentations?

R- Oui, à la première, deux cadres supérieurs étaient présents mais ils sont restés dans l'anonymat...

Nous avons appris que le bouche à oreille avait fonctionné et qu'il était arrivé que certaines de nos répliques soient reprises par des directeurs lors de réunions...

Q- Qu'ont-ils pensé du spectacle ?

R- Eh bien, ils n'avaient pas pris conscience qu'une telle souffrance (était-ce ironie ou vérité?) pouvait exister à France Télécom... Mais pour eux, le vrai sujet était la «concurrence internationale» que nous n'avions pas évoquée... Mais là n'était pas notre propos.

Q- *Dans l'extrait vidéo, le spectacle est joué deux fois : une première fois avec la troupe des comédiens, la seconde fois, les spectateurs sont invités à monter sur scène. Étaient-ils nombreux à participer ?*

R- Oui, toujours, et même parfois il y avait trop de monde...ou pas assez, cela arrivait aussi. Mais il y avait toujours des gens qui montaient sur scène.

Q- *Après le spectacle avez-vous ressenti un véritable impact sur les spectateurs et surtout sur les salariés? Ont-ils parlé entre eux, étaient-ils prêts à s'organiser, à passer de la scène à la réalité de la vie ?*

R- Restons modestes nous ne faisons pas la révolution !

Mais dans les rencontres « un peu festives » qui ont eu lieu après les représentations, d'autres histoires sont venues s'ajouter, parfois douloureuses. Je vais vous donner un exemple : une salariée de FT n'avait pas vu la pièce mais la vidéo. Grâce au visionnement de cette pièce, elle a fait une réflexion sur son travail, sur sa place dans l'entreprise, sur le fait qu'elle souffrait et qu'elle n'arrivait pas à s'expliquer pourquoi elle perdait confiance en elle-même, pourquoi elle n'avait pas eu, jusque-là, toutes les données pour prendre telle ou telle décision. La vidéo l'a aidée à réfléchir tranquillement, sereinement, à en parler avec son mari. Elle a pu prendre sa décision en toute connaissance de cause : elle n'était plus une victime, elle était actionnaire de sa vie. Elle a démissionné. C'est un très beau témoignage...

Notre objectif n'est pas de faire en sorte qu'il y ait plus de gens syndiqués, plus de grèves, mais de les aider à se prendre en main, à faire face par eux mêmes, à se valoriser.

Mais il y a des gens qui ne sont pas venus car nos spectacles avaient lieu le soir ou le week-end, et certains nous ont dit « on en chie assez à notre travail, si en plus il faut y retourner le week-end, ce n'est pas la peine! »

Q- *A un moment du spectacle, un syndicaliste monte sur scène et dit: « oui l'organisation syndicale est là pour vous aider dans la lutte et la vie de tous les jours », et le public s'esclaffe... Alors, je vous pose cette question : Si vous avez fait en sorte que les yeux ouvrent leurs yeux sur leurs droits, sur les moyens à prendre pour se faire respecter, pensez-vous que votre spectacle était suffisamment puissant pour faire véritablement bouger les choses ?*

R- Pas suffisamment, évidemment! Mais soit on ne fait RIEN, on se plaint et on déprime, chacun de son côté, soit on essaie par des outils nouveaux comme le théâtre de l'opprimé

de mettre les gens en scène. C'est pourquoi le théâtre forum est un outil d'éducation populaire mais qui a, bien sûr, ses limites.

Q- *Le résultat du spectacle a-t-il été tout de même positif ?*

R- Oui et non.

Dans beaucoup de villes la mobilisation a été très forte mais dans certains cas, comme à Tours, il n'y a eu que trente personnes. Cela a été un peu démoralisant pour nous mais les trente spectateurs, eux, étaient ravis.

Q- *Comment s'est passé le travail au niveau du jeu, de la répartition des rôles ?*

R- Nous avons plusieurs façons de travailler.

Pour ce spectacle, compte tenu des délais et de l'organisation, nous avons écrit la pièce de A à Z, Jean-Paul et moi, et nous avons distribué les rôles. Les comédiens n'avaient plus qu'à apprendre leurs textes, nous répétions et faisons la mise en scène.

Cela a été possible car nous avons fini de recueillir les témoignages fin juin. Pendant tout l'été, nous avons pu écrire et retrouver la troupe fin août pour répéter.

Mais la plupart du temps nous créons le spectacle avec les comédiens, en création collective, ce qui demande plus de temps.

Q – *Votre démarche, qui vise à répondre à la demande de salariés syndiqués (du CE,) a-t-elle le même impact que les interventions théâtrales commanditées par la direction de l'entreprise, par exemple, quand il s'agit d'améliorer la formation des salariés ou de désamorcer un conflit? Que pensez-vous des compagnies de théâtre/communication dont la principale clientèle cible appartient surtout à la direction de l'entreprise?*

R- Il nous est déjà arrivé de travailler pour une entreprise, il y a quelques années. Il s'agissait de l'ANPE et pour un travail très précis : la formation au sein de l'ANPE. Il était évident que nous ne pouvions faire passer notre vision des choses (sur les conditions de travail, le traitement du chômage). Nous avons donc accepté de travailler uniquement sur la formation, ce qui évitait de faire appel à une société extérieure ou à des salariés ayant également le rôle de formateurs. Ce qui a créé un joyeux bazar...

Mais nous voulions aider les salariés. Qu'ils puissent eux-mêmes se former était une idée plutôt sympa. Nous sommes arrivés, malgré les réticences, à parler de la gestion des listes, gros sujet tabou auprès des cadres territoriaux. Mais comme ils ont compris que nous n'étions pas là pour les détruire, nous avons tout de même réussi à aborder le sujet.

Q- *Mais cela montre qu'il y a des limites, et que, dans la réalité, le théâtre en entreprise ne fait qu'effleurer les problèmes sans vraiment les mettre en évidence ni essayer de les résoudre ?*

R- Je pense que la question est : jusqu'où peut-on aller quand on est payé par l'entreprise? On ne peut aller contre le fonctionnement de l'entreprise ni contre le discours des cadres.

Mais je ne jette pas la pierre aux compagnies qui répondent uniquement aux demandes des dirigeants d'entreprises : c'est un bon créneau et chacun doit gagner sa vie. C'est à chacun d'avoir sa propre déontologie. Mais il est possible d'aborder des problèmes de fond : la place des femmes dans l'entreprise, par exemple, mais d'une façon plus générale et pas trop agressive, tout en sensibilisant quand même les gens à ce sujet.

On ne peut tenir des discours trop politiques, trop engagés, car si nous voulons toucher tout le monde, nous nous devons de respecter leurs idées politiques, même si le sujet de la discrimination de la femme au sein de l'entreprise intéresse tout le monde.

Cette année, nous avons monté un spectacle sur le thème des « étrangers » et des « sans papiers ». Nous avons traité ce sujet non pas sous l'angle politique mais sous l'angle humanitaire, ce qui nous a permis de faire passer un message humaniste : ils sont là, alors qu'est-ce qu'on fait?

Q- *On m'a rapporté l'anecdote suivante :*

Une femme était inscrite depuis des mois au Pôle Emploi, et son gérant de dossier ne lui proposait que des postes n'ayant rien à voir avec ses compétences, jusqu'au jour où il a appris qu'elle connaissait votre compagnie. Ce gérant avait lui-même eu l'occasion de vous connaître lors d'une formation au sein de l'ANPE. Finalement le monsieur en question a fini par lui trouver un travail... Encore un exploit de la compagnie Naje ?

R- (Rires) Oui, c'est l'histoire de Martine, ancienne migrante, qui vient d'avoir son statut. Cela nous a fait beaucoup rire, puisque nous avons travaillé ensemble pendant plusieurs années au sein de l'ANPE en sous-traitance de la boucle : trois jours de formation sur la question homme/femme et sur la discrimination raciale.

Nous avons essayé de les faire travailler en tant que "salariés citoyens" : c'est quoi le rôle d'un "salarié citoyen", surtout dans un service public ? Ce ne sont pas des militants mais des professionnels, alors, jusqu'où peuvent-ils aller ?

Q- *Mis à part les spectacles de théâtre forum et des interventions dont vous m'avez parlé, avez-vous fait du " théâtre normal"?*

R- Moi, non jamais. Certains comédiens de la compagnie n'avaient jamais fait de théâtre et se sont formés en faisant du théâtre forum, d'autres viennent de divers milieux théâtraux, certains font du cinéma.

Le théâtre de l'opprimé est une niche particulière.

Q- *Avez-vous des projets dans le cadre du théâtre d'entreprise ?*

R- Oui, toujours avec le CE de France Telecom. Cela devrait se décider prochainement. Il est question de s'associer avec une boîte de vidéo (PAV2 – scoop engée). Nous serions quatre à cinq intervenants, plus un de mes amis, Solinlaski, qui est un agitateur social. Nous travaillerons en dehors de l'entreprise, devant les boutiques ORANGE ou les grands centres de bureaux, pour mettre en place des formes d'intervention rapide, d'agit-prop en quelque sorte.

Cela devrait se concrétiser entre maintenant et juin, et nous pourrions commencer en septembre, octobre, nous répartir les rôles (qui fait quoi, comment...). Ensuite nous aurons une grande phase d'action au printemps 2011. Ce ne sera pas des choses spectaculaires mais de petites interventions destinées à donner de nouveaux outils aux syndicats. On part en recherche...

Q- *Les spectateurs pourront-ils intervenir ?*

R- On verra. Il ne s'agira pas de jouer dans la rue pendant une heure, mais de faire plutôt des saynètes, des sketches....

INTERVIEW 2

José Cruz

Q- *José Cruz, vous êtes comédien intervenant, en quoi consistent vos fonctions ?*

R- En effet, je suis comédien intermittent du spectacle, et je suis directeur artistique de ma compagnie de théâtre : la compagnie *La Grenade*, régie sous la loi 1901 des associations.

Q- *Quelle a été votre formation ?*

R- J'ai commencé par de petits rôles dans des théâtres de banlieue. Ensuite j'ai passé le concours de l'École Claude Mathieu à Paris où j'ai été admis. J'y ai étudié pendant trois ans.

Ensuite, j'ai travaillé sur différents projets mais, très vite, j'ai été engagé par quelqu'un qui travaillait beaucoup pour les entreprises. Il était metteur en scène, chef de projets artistiques et était aussi lié à l'événementiel. C'est donc ainsi que j'ai découvert le théâtre en entreprise. Il faut dire que j'avais fait une école de commerce, ce qui m'a bien aidé à intégrer ce milieu : je savais où je mettais les pieds! Et, gros avantage, je savais comment gérer financièrement ma compagnie.

J'écris en utilisant différents registres théâtraux : des pièces classiques, contemporaines. J'aime également travailler sur les images et j'ai fait de la radio. Tout cela m'a beaucoup aidé lors de mes interventions dans le théâtre dit " événementiel ".

Q- *Dans quelles entreprises avez-vous travaillé ? Et que vous demandait-on ?*

R- Il y a essentiellement deux formes d'activités théâtrales en entreprise :

- faire du théâtre pour un public cible;
- faire faire du théâtre aux salariés afin qu'ils l'utilisent dans leur travail.

Cependant, il est également possible de faire du théâtre pour répondre à des besoins ponctuels des entreprises, par exemple, quand elles veulent lancer de nouveaux produits.

Ainsi, le premier travail que j'ai effectué était pour la société MIKO. Cette société désirait monter un spectacle de rue afin de promouvoir un nouveau produit. Elle a donc procédé à un casting afin d'engager des comédiens (dont moi), et nous avons fait le tour de France en bus, nous jouions dans toutes les villes.

On peut aussi jouer des spectacles à partir d'un accord qui a été établi entre un directeur artistique et des responsables de l'entreprise qui souhaitent faire passer un message, pour mettre en évidence certains problèmes et résorber une situation conflictuelle.

On fait faire du théâtre aux salariés pour différentes raisons. Le plus souvent pour qu'ils puissent mieux communiquer entre eux, mais aussi avec leurs clients et tout autre interlocuteur.

Il est donc possible de jouer nos propres spectacles, de jouer ceux co-écrits avec l'entreprise et de faire faire du théâtre aux salariés. Bien souvent, quand il s'agit de travailler à partir de situations vécues au sein de l'entreprise, nous optons pour l'improvisation.

En entreprise, c'est sur les heures de travail qu'il est possible de jouer, donc nos interventions s'adressent uniquement aux salariés. Lorsqu'il s'agit d'une très grosse société, cela ne concerne que quelques services. Souvent, nous jouons devant eux, puis nous les répartissons en groupes. Chaque comédien s'occupe d'un groupe. Les salariés réagissent par rapport à ce qui a été joué, apportent des suggestions et se mettent eux-mêmes en scène.

En général, c'est la direction des Ressources Humaines qui est notre interlocuteur.

Nos interventions s'effectuent le plus souvent dans le cadre d'une formation destinée au personnel, mais il nous arrive de faire une représentation en public.

Je vais vous citer le cas de BMS (Bristol-Myers Squibb), un laboratoire pharmaceutique qui, par le biais d'une agence de communication/d'événementiel, a fait appel au théâtre d'entreprise pour présenter le bilan annuel des résultats de l'entreprise. BMS souhaitait que les personnes qui prendraient la parole fassent une présentation attrayante afin de mieux capter l'attention de l'auditoire. Pour ce faire, nous les avons fait travailler sur la gestuelle, la diction et le débit de parole. Nous les avons aussi amenés à composer des personnages qui ont été intégrés à la présentation.

Il arrive parfois que la direction participe aux jeux, mais cela reste encore très marginal en France alors que cela se fait beaucoup dans les pays anglo-saxons.

Q- N'avez-vous pas le sentiment que par le biais de ce genre de prestations théâtrales, la direction ait la possibilité de porter un jugement sur les compétences des salariés (au moins en ce qui concerne leurs capacités à communiquer)?

R- Pas vraiment... Car dans le cadre d'une formation, le but est d'améliorer les capacités d'expression et de communication des salariés (que ce soit en interne ou en externe). D'ailleurs, ces derniers n'ont pas le choix... Mais, en général, ils sont super contents et même très demandeurs !

Q- *Y a-t-il un effet compétition ?*

R- Bien sûr, car nous sommes dans le monde de l'entreprise, et il y a notamment beaucoup de compétition entre les cadres et les commerciaux.

C'est pourquoi j'insiste beaucoup pour leur faire comprendre qu'il n'y a pas de concours, pas de gagnants ni de perdants, mais que l'objectif est qu'ils se forment, s'améliorent, qu'ils aient une meilleure connaissance d'eux-mêmes et qu'ils apprennent aussi à mieux connaître leurs collègues de travail. Mais de façon générale, ils suivent ces ateliers pour le "fun" et ils y prennent du plaisir.

Q- *Avez-vous un carnet d'adresses ? Ou bien est-ce les entreprises qui font appel à vous ? Est-ce vous qui faites les démarches ?*

R- J'ai en effet un bon petit carnet d'adresses. Cependant, plusieurs agences d'événementiel m'ont aussi dans leurs fichiers et le bouche à oreille fonctionne... Ces agences travaillent en "free lance" et vont dans les entreprises pour des missions précises. Je n'ai pas besoin de démarcher, elles font appel à moi....

J'ai donc créé un CV spécial événementiel « José Cruz alias Kévin »

Mes personnages sont divers :

- Le people guest : lors de soirées, je me mélange à la foule et j'interviens avec des impros (très peu préparées).
- L'animateur : lors de séminaires organisés notamment à l'étranger, je tiens le rôle d'animateur, un peu comme au Club Med : je dois dynamiser les déplacements des participants, leurs activités, je dois apporter du "fun" !
- Le comédien : je joue des spectacles devant les salariés sur un sujet précis, mais je peux également faire des films sous forme de sketches sur des sujets qui ont été retenus. On les projette sur les lieux de l'entreprise (hall, cafétéria, par exemple). Autant d'interventions qui exploitent notamment la fonction miroir du théâtre qui est fort utile pour la formation des salariés.
- Le coach : j'interviens dans le cadre de la formation pour "driver" des personnes en communication.

Un exemple : l'OREAL, a fait appel à mes services pour prendre en charge des personnes importantes, en provenance du monde entier et occupant des postes de direction au niveau international. Ces personnes étaient en visite en France mais ne savaient pas nécessairement très bien parler français. Je les ai alors accompagnées afin qu'elles puissent se sentir plus à l'aise lors des conférences de presse (*Elle, Femme*

Actuelle, etc.) Je les ai aidées à bien regarder les caméras afin qu'elles mettent en valeur certaines expressions de leur visage et à faire en sorte que leur gestuelle leur permette d'être vraiment en mode de communication.

- Le journaliste : dans les sociétés importantes, j'interviens sur plusieurs journées, dans l'Hexagone mais aussi à l'étranger, lors de séminaires, de réunions (présentation de produits, de résultats et de budgets). Je dois prendre en note les comptes rendus, tout ce qui se passe et les restituer sous forme d'un journal qui est projeté devant tous les salariés.

Un exemple : quand DANONE a changé de siège social, toute la journée d'emménagement dans les nouveaux locaux a été filmée : arrivée des salariés avec leurs cartons. Cette arrivée était projetée en simultanée à tous les étages.

Enfin, il m'arrive aussi d'être animateur dans les galeries marchandes ou bien d'être appelé à monter un spectacle pour des remises de prix (meilleurs vendeurs, etc.) et cela se présente sous la forme de la remise de faux "Awards " ou de faux "Molière".

Q- *Quel genre d'interventions faites-vous le plus ?*

R- Les trois cinquième des interventions se font en interne pour les salariés ; les deux cinquième se font devant un public.

Q- *Au-delà du coaching, de la formation et sous couvert de son côté "fun" pour les salariés, le théâtre en entreprise ne peut-il pas être utilisé aussi pour d'autres raisons par la direction? Certaines pratiques théâtrales ne servent-elles pas de tests destinés à évaluer les salariés?*

R- Parfois... Par exemple lorsque SFR (Société Française de Radiotéléphonie) a ouvert la boutique sur les Champs Elysées (leur plus grosse boutique), ils ont recruté la crème des vendeurs qui se sont retrouvés dans un château à la campagne pour suivre plusieurs formations, dont une semaine de formation théâtrale et de communication. J'étais leur coach et je leur faisais faire des exercices de diction, je leur apprenais à mieux se déplacer, etc. Cette rencontre leur permettait également d'apprendre à mieux se connaître, mais chacun savait que tous n'allaient pas avoir un poste, et qu'ils étaient vraiment mis en concurrence et observés par les PDG et les dirigeants : c'était une véritable épreuve pour les " futurs salariés".

Q- A titre personnel, que vous apportent ces interventions en entreprise ?

R- J'aime vraiment ce travail! Tout est différent, c'est à chaque fois un nouveau challenge. Tu travailles avec des gens différents, tu rends service surtout aux salariés. En jouant des personnages aussi divers que le coach, le "people", j'ai découvert mon côté comique. Dans mon "one man show", je m'inspire des choses que j'ai faites. Suite à ces interventions et à mes petits films publicitaires, on m'a contacté pour plusieurs courts-métrages.

De plus, je suis plutôt bien payé (500 euros la journée contre 150 en moyenne pour une compagnie qui ne ferait que cela, du type *Théâtre à la Carte*), et c'est ce qui me permet d'investir dans ma propre compagnie.

Q- Et pour conclure, à votre avis, quelle place le théâtre d'entreprise occupe-t-il en France aujourd'hui?

R- Je trouve qu'en France, nous sommes très en retard dans ce secteur par rapport aux pays anglo-saxons. De plus, temps de crise oblige, c'est ce budget qui saute en premier dans les entreprises. Ce qui est dommage, car ces interventions donnent vraiment de bons résultats : non seulement, les salariés viennent me le dire mais les patrons également. Il y a encore un travail de pédagogie à faire.

INTERVIEW 3

Marie-Christine Lamartinie

Q- Marie-Christine Lamartinie, pourriez-vous vous présenter et décrire votre parcours?

R- J'ai commencé par des études de lettres et un peu d'enseignement. Mais, depuis toute petite, j'ai toujours adoré le théâtre, j'avais un don pour ça. Après mes études de lettres, j'ai fait une école : le CELSA (Centre d'Études Littéraires et Scientifiques Appliquées). Dans cette école, on travaillait beaucoup la culture générale, afin de pouvoir avoir accès à différents emplois dans le monde de l'entreprise. Nous étions formés à la comptabilité, au droit, etc.). Après avoir obtenu mon diplôme, j'ai trouvé un emploi à la compagnie bancaire (BNP PARIBAS).

Une fois rentrée à la BNP, je me suis formée à l'informatique, et j'ai donc été informaticienne pendant vingt ans dans cette entreprise. J'ai commencé à travailler à la BNP PARIBAS dans les années 1970. Vers les années 79-80, tout à fait par hasard, et pour mon plaisir personnel, j'ai suivi un stage : « DELCARNECHI- expression orale ». Nous étions plusieurs groupes de personnes qui nous retrouvions quelques soirs par mois, et nous faisons de l'expression en public. A cette époque, le théâtre était loin derrière moi. J'avais le trac et peur de m'exprimer en public. Ma relation avec les autres n'était pas facile.

Donc, suite à ce stage, j'ai été dans un premier temps élève puis assistante des animateurs. Un des animateurs, chevronné, puisqu'il était également professeur et directeur d'une école de théâtre amateur, m'a proposé de rentrer dans son école, comme élève. L'école durait trois ans. La première année était axée sur le travail des textes et de la voix, la deuxième année sur l'expression corporelle, et la dernière année était consacrée à la préparation d'une représentation publique dans un théâtre parisien. Par la suite, j'ai joué dans la compagnie attenante à son école (en province et à l'étranger). Ce fut une grande expérience du plateau pour moi. Puis, on m'a proposé d'animer des cours de première année, puis de deuxième année dans cette école, chose que j'ai faite ! Du coup, j'ai eu soif d'apprendre diverses pratiques théâtrales (clowns, cirque, masques...) pour être à la hauteur de mon statut d'enseignante-animatrice. Parallèlement à toutes ces activités, j'étais toujours informaticienne à la BNP.

Puis un jour, je me suis rendue compte que je n'aimais plus mon travail. J'étais tentée par l'animation de stages de formation (au niveau du français, de l'expression orale, de la diction...), par la mise en place d'ateliers loisirs pour mes collègues au sein de la BNP. J'ai donc déposé un dossier aux Ressources Humaines, en proposant ce projet. Nous avons un

responsable des Ressources Humaines, au sein de la compagnie bancaire, qui m'avait connue quand j'étais rentrée dans les années 70 et qui était assez "ouvert". Il a trouvé l'idée géniale et mon dossier a été accepté. Il faut dire qu'à l'époque, la BNP était encore ce que l'on peut nommer une "petite boîte", c'est-à-dire que les relations entre patrons et salariés étaient très bonnes et très humaines, presque tout le monde se connaissait.

J'ai donc commencé par mettre en place l'Atelier théâtre. Suite à l'ouverture de cet atelier j'ai fait passer une information à l'interne. A la première réunion d'information, j'ai eu une cinquantaine de personnes à se présenter, toutes très motivées. J'ai donc formé trois groupes de personnes et donné des ateliers de trois heures chacun (le tout en fonction de la disponibilité des salariés, sur le temps du midi ou le soir après le travail).

Nous faisons du théâtre de façon très ludique. L'atelier théâtre et les premiers spectacles, auxquels étaient conviés tout les gens de l'entreprise, (il y avait 200 à 400 spectateurs à chaque représentation) avaient du succès. On m'a alors proposé de faire de la formation pour les salariés à la BNP, d'abord en individuel, pour aider les salariés qui avaient de la difficulté à s'exprimer en raison de leur niveau de français, puis, très vite, j'ai intégré les outils du théâtre dans mes formations.

On utilisait donc les outils du théâtre pour que les salariés se sentent mieux dans leurs corps, pour les ouvrir, les débloquer. Je formais essentiellement des salariés qui passaient chefs d'équipe et qui allaient devoir encadrer d'autres personnes, prendre des initiatives, gérer des situations complexes.

Q- Les salariés qui venaient suivre vos stages de formation, venaient-ils d'eux-mêmes, ou étaient-ils envoyés par leurs chefs d'équipe, patrons...?

R- Soit c'était la direction des Ressources Humaines qui m'envoyait les salariés, soit les salariés venaient me voir d'eux-mêmes.

Q- Où se déroulaient les formations ?

R- Nous avions la chance de posséder dans le sous-sol de l'entreprise, une grande salle de gym et une petite salle de yoga (avec sol mou). J'avais donc à disposition ces deux salles. La plupart des cours se déroulaient dans la petite salle.

Q- Quel bilan pouvez-vous faire par rapport à l'impact des formations sur les salariés ?

R- En ce qui concerne les formations, le bilan, a été très positif. D'abord cela leur a apporté beaucoup de plaisir sur le plan personnel, et puis cela leur a donné de l'assurance, une

meilleure confiance en eux-mêmes. On pouvait constater un réel changement chez les salariés, un mieux-être évident.

Q- Revenons à l'atelier de théâtre, comment se déroulaient les cours ?

R- J'ai commencé par faire travailler les participants avec des textes de théâtre plutôt classiques, puis j'ai proposé de faire un spectacle. Comme tous les participants ne pouvaient jouer dans le spectacle, j'ai effectué une audition. Chaque participant avait donc appris un texte de son choix et venait me le restituer. Nous avons joué notre premier spectacle (enchaînements de petits sketches) en 1993. En 1994, nous avons réalisé un spectacle sur Boris Vian.

Q- Qui étaient les participants ?

R- Il y avait un bon panel, les salariés étaient assez mélangés. Il y avait essentiellement des "cadres moyens" de tous niveaux (secrétaires, des chefs d'équipe). Quand, les cours d'improvisation ont été créés (en plus de l'atelier théâtre), quelques chefs d'équipe, et aussi quelques dirigeants des Ressources Humaines (mais ce fut assez rare) se sont inscrits. Chose intéressante, c'est que cette soudaine mixité ne posait aucun problème aux salariés. Cela a permis à des gens qui ne s'étaient jamais adressé la parole, ou qui ne se connaissaient pas, de créer des liens. Dans mes ateliers, chacun était considéré avec le même regard et recevait la même attention.

Q- Quelle sorte de public assistait aux spectacles que vous jouiez ?

R- Les représentations étaient ouvertes à tous. Il y avait la famille et les amis des comédiens, mais aussi beaucoup de collègues et des salariés de l'entreprise. Au fil des années, comme nous jouions dans de vrais théâtres professionnels tels que La tempête à la Cartoucherie, ou au Théâtre du Chaudron, au Centre Athénée et même à Avignon en off (au Collège de la Salle), nous avons aussi acquis un public extérieur à l'entreprise (notamment parce que nous étions dans le *Pariscope*). L'expérience d'Avignon, marqua vraiment l'apogée de notre atelier théâtre ! Les agences, collègues BNP sur Avignon nous ont fait pas mal de pub, c'était très chouette !

Q- D'où venait le budget pour réaliser vos spectacles ?

R- Comme il s'agissait d'une activité de loisir au sein de l'entreprise, nous recevions une subvention financière du CE. Les salariés-participants versaient, quant à eux, une petite

cotisation au CE pour l'année. Ce budget nous permettait alors de louer un théâtre pour les représentations et d'avoir un budget pour les décors et les costumes.

Q- Et vous, comment étiez vous rémunérée ?

R- Quand je me suis mise à faire de la formation pour les salariés, j'avais en moyenne trois élèves par jour, en plus de l'atelier de théâtre. Le directeur des Ressources Humaines m'a dit que pour tout ce " package ", il me verserait un salaire équivalent à celui que j'avais quand j'étais informaticienne. Cela nous arrangeait bien l'un et l'autre pour des questions administratives...

Q- Pourquoi me parlez-vous de tout cela au passé ?

R- Il y a deux ans, tout s'est arrêté ! Déjà, personnellement, j'étais un peu lasse. De plus, parallèlement à toutes les activités que j'avais à la banque, j'avais ouvert ma compagnie, parce que j'avais vraiment des "envies de mises en scènes".

Mais, en réalité, tout s'est arrêté car nous avons changé de directeur des Ressources Humaines. Le nouveau directeur est un homme qui n'aime pas l'artistique et qui ne peut comprendre l'intérêt que peut présenter le théâtre. Fort de son pouvoir, il a tout démoli, et personne n'a rien fait pour l'en empêcher. Il a donc décidé de supprimer non seulement les formations mais aussi l'attribution de la subvention que nous avions du CE, sous prétexte que nous prenions trop d'argent pour un atelier réunissant seulement une quinzaine de participants. Il n'a pas vu ou pas voulu voir et comprendre, que jouer à Avignon, donnait une autre image de la BNP, qu'il n'y avait pas seulement que le tennis ! Il n'a pas pris conscience de l'impact que le théâtre pouvait avoir à la BNP. Il m'a dit "texto" : « Mais Madame Lamartinie, quel impact ? Vous plaisantez... », d'un air de dire, on s'en fout de votre théâtre, « Roland Garros d'accord ! Mais le théâtre... ». Donc au bout d'un moment on baisse les bras, car malgré tout ce que nous avons réalisé, il fallait encore que je me justifie et que je justifie l'utilisation du théâtre ! De plus, il y avait auprès de ce directeur qui nous a coulés, une responsable loisirs et culture de la BNP qui ne s'intéressait qu'à une seule chose : les voyages (qui représentaient tout de même déjà 80% du budget). Donc tout ce qui n'irait plus au théâtre, irait aux voyages!

Q- Alors que les activités sportives, elles aussi, continuent de fonctionner et reçoivent encore des subventions ?

R- Ah, mais je crois qu'il y a très peu de personnes qui ... Le théâtre, c'est une activité artistique à part entière, mais c'est aussi un art extrêmement formateur, qui rend les gens très solidaires les uns des autres, qui leur enseigne l'écoute et même qui restaure des personnes... Mais qui le sait ? On dit : « il n'a qu'à faire du sport, ça lui fera du bien... », mais il y a des gens qui ont besoin de beaucoup plus que ça !

Q- Mais pourtant, depuis que je mène une recherche sur le théâtre en entreprise, je me rends compte que dans les entreprises, il est de plus en plus courant de faire appel au « théâtre d'entreprise », de faire suivre des formations aux salariés avec les outils du théâtre ou même de faire venir des comédiens. Le recours au théâtre d'entreprise n'est-il pas entré dans les normes depuis une dizaine d'années, au moins ?

R- Oui, mais seulement depuis une dizaine d'années, c'est assez récent, vous voyez.

Q- Et en temps de crise comment cela se passe-t-il ?

R- le théâtre a été la première chose à sauter ! Ce qui est dommage car il y a vraiment des résultats. Les salariés viennent me le dire mais les patrons aussi ! Mais on va privilégier la formation à Word, à Excel et les formations techniques. On va privilégier tout cela avant la formation et le développement personnel du salarié, et c'est à mon avis une très grave erreur. Je suis d'accord pour dire qu'avoir de la technique c'est obligatoire pour arriver à bien faire son travail. Mais les formations de développement personnel, quand elles sont bien faites, sont plus importantes que tout le reste ! C'est la clé, car ce qui va faire la différence entre plusieurs entreprises : c'est la personne. Vous rencontrez une personne, et si elle vous plaît, vous allez avoir envie de travailler avec cette personne et pas avec une autre. Avoir une "incarnation" en harmonie avec soi, fait qu'on va susciter plus facilement l'envie chez l'autre (collègue, client, patron), parce qu'on est bien avec soi, avec sa voix, avec son corps, la communication sera alors plus fluide. Tout ce qui est non verbal chez l'individu (comment il rentre dans une pièce, comment il vous regarde, comment il s'exprime...) est très important. Et tout cela, s'apprend grâce au théâtre ! C'est un cercle vertueux pour le salarié et son entreprise.

Vous avez des pontes et des grands directeurs qui, lorsqu'ils font des conférences, sont hyper pointus sur le plan technique, mais au moment où ils parlent : on s'ennuie, on s'endort, il n'y a aucun relief, ils ne savent pas parler, pas lire...

Q- Malgré tout, fait-on encore de la formation avec les outils théâtre à la BNP depuis votre départ ?

R- Des responsables m'ont dit qu'ils mettraient en place une nouvelle formule, mais ils n'ont rien fait du tout ! Au-delà de leur mauvaise volonté, cela est dû aussi aux restrictions de budget (crise) et au fait que, suite aux différentes fusions, la BNP devient une entreprise de plus en plus grande, il y a plein de restructurations, des services qui se mélangent... C'est plus compliqué.

Tout ce qui concerne la formation personnelle des salariés va être coupé dans le vif, de plus en plus. Quant aux activités de loisirs au sein des CE, 90% des gens ne vont rien envisager d'autre que de faire du sport !

Q- Quand on parle du "théâtre en entreprise", les gens en général, et surtout ceux qui travaillent dans le domaine du théâtre (qui tiennent à confiner ce dernier dans une tour d'ivoire) trouvent cela "vulgaire", "commercial"... Considérez-vous qu'une place est laissée à "l'artistique" dans le théâtre d'entreprise?

R- Si on parle de la formation des salariés en tant que telle, ce n'est pas artistique. On utilise les outils du théâtre, c'est tout. Pour moi, l'artistique, c'est dès qu'il y a création.

Q- Et que pensez-vous des saynètes qui sont jouées devant le public de l'entreprise ?

R- Pour ma part, j'aurais tendance à dire que ces prestations ne sont pas artistiques. En fait, le côté artistique, dans ce genre de représentations, réside dans le fait qu'elles sont jouées par des comédiens professionnels (et qui plus est, doivent être de très bons comédiens). Mais au-delà de ça, ça n'a pas la même envergure que des créations "normales".

Q- Pour conclure ?

R- Moi en tout cas, j'ai pris énormément de plaisir à faire ce que j'ai fait : à aider les autres grâce au théâtre. Mais pour faire ce métier là, il faut avoir une fibre humanitaire et pas seulement artistique, ce qui n'est pas le cas de tout le monde dans le milieu artistique. Je pense que c'est une des raisons pour laquelle certaines personnes dénigrent aussi le théâtre en entreprise, ou ne s'y intéressent pas.

INTERVIEW 4

Pia Martin

Q- Pia Martin, pourriez-vous me parler de la CEGOS, quel poste y occupez-vous?

R- Le groupe CEGOS (Commission d'Étude Générale d'Organisation Scientifique) existe depuis 1926. A l'origine, c'était comme le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) de l'époque, à savoir une association de patrons, puis de fil en aiguille le groupe CEGOS est devenu leader pour tout ce qui concerne la formation au sein des entreprises... Nous avons actuellement 12 filiales notamment au Portugal, en Italie, en Angleterre, en Tchèque, en Suisse et en Chine) ainsi que des liens de partenariat avec des pays comme le Maroc, l'Algérie, le Chili, les Emirats Arabes Unis, la Russie, le Brésil, les Pays Bas. Des franchisés y vendent nos formations, ce qui est différent de nos filiales. Nous sommes 12100 salariés permanents dans le monde, dont 550 consultants permanents salariés. En France, nous avons un réseau de 800 consultants externes experts dans leur domaine d'activité et qui vont animer nos formations. Ces dernières couvrent tous les domaines de l'entreprise : bureautique, ressources humaines, management, communication, logistique, finances, ainsi que tout ce qui est transverse, comme l'expression orale, l'expression écrite. C'est à ce niveau que je fais intervenir des comédiens, puisque j'utilise des techniques de théâtre.

Je suis rentrée à la CEGOS en 1995. Auparavant, j'ai été comédienne pendant 17 ans, avec un parcours classique. J'ai fait le conservatoire de Versailles, je suis sortie avec un prix de comédie. J'étais dans une compagnie située à Versailles où l'on jouait beaucoup avec la Comédie Française (Festival Racine, au Grand Trianon en plein air chaque année et en tournée). Il y a eu un moment dans ma vie, où j'ai eu l'opportunité de commencer à faire de la formation à l'ESCP, autour de l'expression orale. Au départ, je ne connaissais rien à la formation, puis j'ai fait un choix à la naissance de ma fille et j'ai décidé de faire de la formation à temps plein et c'est ainsi que je suis entrée à la CEGOS quelque temps après, en 1995. Aujourd'hui, je pilote plusieurs offres de formations dans les domaines de l'expression orale et écrite, des métiers de la communication (communication interne et externe). Je viens de créer une nouvelle offre qui s'intitule « culture et société » (une réflexion sur la philosophie au service du manager, les grands hommes et leurs destins (François Premier, Gustave Eiffel...))

Q- Depuis quand précisément la CEGOS pratique-t-elle la formation " théâtre en entreprise " ?

R- Il y a plusieurs cas de figures. Quand je suis entrée à la CEGOS en 1995, je n'ai d'abord pas, dans un premier temps, osé dire que j'étais comédienne. Je pensais que ce n'était peut-être pas opportun. Ensuite, je l'ai dit, ce qui a été apprécié. J'ai fait intervenir des comédiens, parce que, à cette époque, c'était l'émergence de toutes ces compagnies de théâtre comme *Théâtre à la Carte*, etc. (la seule qui reste d'ailleurs vraiment sérieuse, aujourd'hui), et qui est pour nous un concurrent sérieux. En effet, ils répondent à des appels d'offres, comme nous, sur les mêmes thématiques. Eux, ils ont leurs scénaristes, leurs comédiens...

Pour moi, le théâtre en entreprise existe depuis maintenant une vingtaine d'années, mais voilà maintenant 12 ans qu'il est vraiment rentré dans les mœurs. Je me souviens qu'à mon arrivée à la CEGOS, lorsque j'allais dans des salons de type « ressources humaines », il y avait déjà des stands de théâtre, comme *Théâtre à la Carte*, qui essayaient déjà de se placer. Il y en a beaucoup qui ont disparu, ça a été un effet de mode... Le cas de *Théâtre à la Carte* est particulier. En effet, le patron créateur fait tout, et le jour où il disparaîtra, je ne sais pas s'il y aura un relais pour continuer à faire fonctionner *Théâtre à la Carte*.

En dehors de ça, le lien se fait rapidement entre le théâtre et l'entreprise, pour pouvoir faire ce que l'on appelle le « lâcher prise ». Par exemple, dans nos formations, nous utilisons beaucoup le théâtre : tout ce qui est jeux de situations, jeux de rôles (jeux de rôles entre vendeurs et acheteurs). Pour tout ce qui concerne la prise de parole, je fais venir des comédiens. Ils ont une légitimité pour parler du trac, et nous nous appuyons sur les techniques du théâtre pour tout ce qui est diction, articulation, pose de la voix, entrée en scène, le regard, la gestuelle. Tous ces exercices « parlent beaucoup » aux salariés de l'entreprise qui se disent finalement : « on ne nous a jamais appris à parler en classe », dans notre éducation on nous enseignait à ne parler que sur autorisation : « tais-toi! tu parleras quand on te le dira ! ». Je trouve que nous avons beaucoup de retard par rapport aux Anglo-Saxons qui, depuis leur plus jeune âge, ont appris à s'exprimer ouvertement et devant les autres.

Les personnes qui viennent dans nos formations ont plutôt un profil « d'ingénieurs ». Malgré leurs longues études, ils ne savent pas communiquer, or dans le monde du travail, cela s'avère indispensable. Dans le cadre de la formation, ils se rendent compte que des

techniques, des outils simples, pragmatiques et faciles à mettre en place (et qui viennent du théâtre), permettent de dédramatiser la prise de parole. De plus, le théâtre permet un côté ludique et ils s'aperçoivent que le trac est commun à tout le monde. En s'entraînant, on peut progresser. Après chaque exercice, on fait toujours le lien avec le salarié sur l'application directe dans son entreprise de ce qu'il vient d'apprendre.

A titre d'exemple, nous avons une formation dénommée : « donnez du corps à votre expression, mettez-vous en scène », qui a été montée par un comédien. C'est du développement personnel qui permet de travailler sur ses émotions. Tous mes stages ont une base théâtrale (je parle d'expression orale), pour tout ce qui est prise de parole en public, regard, entrée en scène, diction, pose de la voix, respiration, relaxation, trac mode d'emploi... Je fais comprendre aux stagiaires que tout passe d'abord par le corps. En effet, nous sommes trop « cérébrales » ; exemple : on prépare ses interventions PowerPoint mais tout reste dans la tête, et lorsqu'il faut s'exprimer, soit on reste collé à ses notes et le jargon n'est pas approprié, soit on est déconnecté des autres dans la relation et la communication. Notre objectif est donc de travailler sur ce point.

Q- Pourriez-vous décrire les différentes formes d'interventions que vous pratiquez?

R- Nous avons, par exemple, le stage « interentreprises » proposé dans notre catalogue et, les personnes qui s'inscrivent viennent de diverses entreprises (EDF, L'OREAL, RATP...). Le salarié se retrouve dans une salle avec des personnes qu'il ne connaît pas, qui sont des salariés d'entreprises différentes et de cultures d'entreprises différentes (PME, multinationales...) en présence d'un animateur. Le stage se déroule sur un terrain neutre, dans nos centres de formation, ce stage "inter", permet un échange entre ces personnes de différentes origines. Généralement, les salariés viennent individuellement, parfois en groupe, mais c'est assez rare. En effet, nous les filmons beaucoup, ils n'ont donc pas envie de se retrouver avec un collègue quand ils font "babeubibobu", par exemple.

L'entreprise nous contacte aussi pour diverses raisons : « nos salariés sont un peu coincés, l'équipe manque de cohésion, on aimerait organiser quelque chose qui laisse un souvenir marquant ». Nous proposons alors une formation centrée sur des thèmes théâtraux : match d' " impro", mise en scène d'un petit spectacle... Nous travaillons alors davantage dans la durée. Les salariés sont hébergés dans un même lieu. Chacun va jouer un rôle, nous les filmons puis nous distribuons des "Oscars". Ce genre de stage plaît beaucoup, on fait du "sur mesure". Par exemple, pour TOTAL, dans le cadre d'une formation destinée à des

ingénieurs (ayant un profil de chercheurs dans les minéraux et appelés à transmettre leur savoir dans divers pays), nous avons utilisé une scénographie calquée sur Hollywood, avec les Oscars, etc. nous avons eu recours à ce type de décor dans toutes les salles, avec des musiques de films. En fait, nous pouvons scénariser nos interventions de façon différente selon l'entreprise.

Troisième cas de figure: par exemple, moi je crée pour 2011 un stage qui s'appelle « Osez le panache » où l'on va emmener les personnes dans un vrai théâtre, sur une scène, malheureusement, nous n'aurons pas de public parce que je n'ose quand même pas... Il s'agit surtout de les habituer à sentir la scène, le bois, une ambiance. En effet, souvent dans un centre de formation, il y a prise de parole en public, mais là, ce stage sera vraiment pour ceux qui prennent la parole devant 200 personnes, pour savoir ce que sont un micro, une estrade, etc. Voilà, c'est un peu tous nos cas de figures.

Q- Faites-vous intervenir des comédiens qui jouent ?

R- Je travaille avec des consultants externes dont une trentaine de comédiens, des chanteuses lyriques, et des chanteurs des chœurs de Radio France. Je prends vraiment des gens du milieu parce que quand ils se présentent, ils ont une légitimité. Lorsqu'ils parlent du trac, de la diction, de la respiration, de l'entrée en scène, ils sont légitimes. Parallèlement, il faut qu'ils aient un sens de la pédagogie. En effet, ce n'est pas juste parce qu'ils sont comédiens que je les prends, il y a aussi le fait qu'ils aient une envie de donner et de transmettre qui rentre en ligne de compte.

Chez un de mes collègues, dans la gamme « management », sur « apprendre à être un bon manager, animer, diriger une équipe », il y a une séquence dans laquelle les stagiaires ne sont pas au courant et qui s'appelle « la porte s'ouvre ». A un moment donné, qui est calé durant leur stage, alors qu'ils travaillent, tout d'un coup la porte s'ouvre et un comédien entre. Il va jouer plusieurs rôles : le manager avec les différents styles de management, puis il va changer de rôle et faire le salarié, etc. Là, il y a l'effet de surprise et ça passe très bien, « on s'amuse quoi ! ».

Q- Qui vous contacte ?

R- Cela dépend. Soit le salarié a un niveau d'autonomie, par exemple un cadre, qui va choisir son stage pour x raisons personnelles liées à son travail, soit vous avez l'entreprise, qui a déjà envoyé un de ses salariés dans nos formations, et si ce dernier a aimé le stage il en parle dans son entreprise, qui le met dans son catalogue interne. Ils vont alors nous

envoyer leurs salariés suivre ce stage autour des techniques du théâtre parce que finalement « ça fait du bien », les gens reviennent, ils sont détendus, redynamisés.

Q- Quels types d'entreprises ?

R- Des grandes, des petites, des privées, des publiques...

Q- Pensez-vous que l'apparition du théâtre en entreprise est liée au développement des Ressources Humaines et à la culture d'entreprise ?

R- Comment vous dire, pourquoi pas, mais les Ressources Humaines... je ne sais pas, mais en ce qui concerne la culture d'entreprise c'est encore différent, parce que maintenant, dans le cadre de la culture d'entreprise, ou l'histoire de l'entreprise, on aborde d'autres techniques qui sont plutôt ce qu'on nomme le "story telling", c'est mieux que « racontez une histoire ». Si on le traduit en français, le story telling c'est l'histoire de l'entreprise avec ses propres valeurs. Aujourd'hui, c'est très « tendance », à la mode. Par exemple, la CEGOS, peut raconter son histoire, c'est une belle aventure humaine depuis 1926, Le Club-Med peut raconter son histoire, au départ c'était les tentes de camping aux Baléares...(hésitation). Ce n'est pas pour cela qu'il y a le théâtre, le théâtre c'est...(hésitation). Peut-être que les Ressources Humaines...(hésitation). Je pense qu'à un moment, des comédiens...(hésitation). Je me souviens très bien qu'avant que je ne rentre à la CEGOS, quand je faisais de la formation chez L'OREAL, il y avait un type, assez connu qui était un vieux comédien et qui est un des premiers à avoir été « taper aux portes » des entreprises en allant voir des responsables de formation et les DRH, en leur disant « vous savez pour vos salariés, vos cadres dynamiques, c'est important qu'ils apprennent à parler et pour ça, il faut utiliser les techniques du théâtre ». Il a fait son chemin et quand j'allais chez L'OREAL, il donnait des cours, formait les gens. C'était une forte personnalité, et c'était le premier, nous étions après mai 68... Mon père qui était responsable formation chez ELF, le connaissait et avait fait appel à lui.

Je pense que c'est plutôt une démarche qui est venue des comédiens ou du milieu du théâtre pour approcher l'entreprise. Le comédien, par définition, et parfois malheureusement pour lui, a plus de temps, donc il réfléchit, il a des idées.

Q- Aucun des comédiens avec qui vous travaillez, n'appartient à la CEGOS ?

R- Non, ce sont tous des externes. Nous avons 800 personnes externes; mes comédiens font partie de ces personnes (vous avez des gestionnaires, des directeurs financiers qui sont indépendants). Mes comédiens sont indépendants. Ils travaillent parallèlement dans d'autres secteurs et structures, par exemple, j'ai une comédienne qui joue en alternance dans *Plus Belle la Vie*. Certains ne disent plus qu'ils sont comédiens, ils revendiquent le fait d'être devenus uniquement des formateurs.

Q- Vos interventions, sont-elles uniquement axées sur la formation des salariés ? ou bien faites-vous aussi de l'événementiel ?

R- Bien sûr, on fait aussi de l'événementiel autour du théâtre. Soit en faisant des matchs d' " impro " avec par exemple la ligue d' " impro ". Ce qu'on fait peut être extrêmement varié. Dans l'événementiel en intra, soit je donne mes idées, soit on me fait des propositions. Je peux leur dire : « tiens, ce serait drôle que par rapport à votre culture d'entreprise on travaille autour du théâtre et on va travailler sur du Vaudeville ». Cela veut dire aussi que mes clients ont un sacré budget, parce que c'est très coûteux de monter un projet comme celui-là. Mais quand c'est de l'événementiel avec des " belles boîtes ", ils sont prêts à mettre beaucoup d'argent, donc là on leur fait du sur mesure et de la qualité.

Q- Des lancements de produits ?

R- Pour tout ce qui est lancement de produits, on ne s'en occupe pas à la CEGOS. Les entreprises vont plutôt faire appel à des agences, comme Publicis ou autre, et ce sera le travail des créatifs, de trouver la star qui va venir lors de la soirée, ou de s'occuper de louer un théâtre. Je me souviens, lorsque j'étais comédienne, nous avons joué *Ruy-Blas* en privé devant 600 personnes, quelqu'un avait loué la Comédie-Française pour une soirée...

Q- En temps de crise, comment cela se passe t-il, avez-vous moins de clients ?

R- Dans les entreprises, avec la crise, ce qui saute en premier, c'est tout ce qui est lié aux métiers de la communication. Réussir une manifestation, un événementiel, les "p'tits fours", tout ça, on arrête, ou on restreint énormément les budgets. Du coup, on ne fait plus appel à des agences pour organiser ce genre d'événements. Moi, je le vois dans mes offres, puisque je propose des formations pour les métiers de la communication « réussir une manifestation, un événement », et personne n'est venu ! Ça repart très doucement... Et bien sûr, au-delà de serrer les budgets, on envoie moins les gens en formation, sauf que

nous, on a de la chance en France, nous avons le DIF (droit individuel à la formation) : tout salarié a le droit de se former, etc. Mais dans les autres pays où nous avons des filiales, ça a été une chute vertigineuse... Donc nous, à la CEGOS France, on ne s'en est pas si mal tiré. Mais c'est vrai que dès qu'il y a crise, on se serre la ceinture et les entreprises envoient moins les gens en formation. Cependant, à la CEGOS, avec la crise et grâce au DIF, certains employeurs préfèrent envoyer leurs salariés en formation plutôt qu'au chômage technique. Ce qui est une chance pour nous si je puis dire...

Mais pour tout ce qui est événementiel : économies, économies! Même nous, en interne, on le ressent: chaque année nous avons l'habitude de faire nos assemblés générales soit sur une péniche, soit dans de beaux endroits... Mais cette année, c'était au palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux avec du jus de fruits !

Q- Avez-vous déjà été contactée par des comités d'entreprise et des syndicats ?

R- Oui cela arrive, pas spécialement en théâtre, mais ça peut être des formations en droit du travail par exemple. *Théâtre à la Carte*, lui est très présent dans les collectivités locales et autres: il aborde tous les thèmes, le stress au travail, les seniors, tout ce qui est récurrent. Eux, ils abordent vraiment ça par l'aspect théâtre, alors que nous, on va l'aborder sous l'aspect étude et méthodes avec des techniques et des outils pour manager la génération Y (16 à 29 ans, génération technophile qui zappe), la génération seniors. Eux, ils vont monter ça sous forme de saynètes pour les faire réfléchir après. Nous n'avons pas la même clientèle, nous on peut faire les deux, mais eux font ça aussi très bien!

Q- Trouvez-vous que dans le théâtre en entreprise, il y a ou il reste une place pour l'artistique ?

R- Bien sûr, par exemple à la CEGOS, pendant des années, on payait un metteur en scène qui venait diriger l'atelier théâtre de la boîte (c'était un atelier loisirs qui avait lieu, le mercredi soir, dans la cantine). Donc ce metteur en scène, dirigeait et mettait en scène nos salariés-comédiens-amateurs et ils jouaient ensuite dans un théâtre parisien pour une ou deux représentations par an.

Plus généralement, par rapport à votre question concernant l'aspect artistique, je peux vous dire que les comédiens que je fais travailler, qui viennent animer mes formations, et qui ont toujours à côté leurs activités artistiques, ne se sentent pas du tout salis, ou en train de trahir leur métier parce qu'ils viennent former des gens chez nous. Au contraire, ils me disent souvent que ça les structure, que ça les enrichit, parce qu'ils voient un autre monde,

un autre environnement... Et puis, lorsque l'on fait de la formation, on est en représentation, on change de public à chaque formation (il y a toujours ce niveau de trac et de stress). Par exemple, moi j'ai toujours le trac avant d'animer un stage, alors que ça fait vingt ans que je le fais. Est-ce que tout va marcher? mon matériel ? c'est comme au théâtre... est-ce que j'ai tous mes accessoires? Le texte, par contre, on n'est pas obligé de le dire par cœur !

Mais je vois très bien ce que vous voulez dire, parce que quand j'ai arrêté mon métier de comédienne, il est vrai que les autres (mes partenaires) ont eu cette sensation de trahison, ça peut être interprété de plusieurs façons : 1) soit elle arrive à faire autre chose alors que nous on ne peut pas, « on est foutus, on ne sera jamais des stars », on est une troupe et on fait ce qu'on peut (doublage, pubs); 2) elle, elle arrive à faire autre chose, et en plus ça a l'air de lui plaire, et en plus elle utilise son métier de comédienne ! En tout état de cause, moi ça ne m'a pas gênée !

Q- Quels bénéfices les salariés retirent-ils du théâtre en entreprise ?

R- J'ai un stage, qui s'appelle « optimisez votre impact à l'oral : votre parcours sur mesure » c'est un stage qui concerne les dirigeants (dirigeants pour nous ce sont des dirigeants opérationnels : directeurs marketing, directeurs financiers, etc.) Ce stage est sur deux jours, nous sommes cinq consultants (c'est de la folie parce que ce n'est pas rentable...). Il y a quatre salles. Ils vont travailler à la fois en groupe et seul. Nous sommes dans un format théâtre (il n'y a plus de tables...). Ils travaillent donc en groupe, puis chacun se retrouve ensuite face à la caméra, seul, avec moi ou mon homologue comédien. Il y a cinq ateliers. Premier atelier : par exemple, d'emblée, ils doivent se présenter debout face au groupe (qu'ils ne connaissent pas), dire pourquoi ils ont choisi cette formation... tout au long du stage, ils vont être filmés (ils repartiront ensuite avec leur DVD). Puis, suite à cette intervention, ils me rejoignent un par un dans une salle avec ce DVD. On visionne, je fais un premier diagnostic à la façon Mireille Dumas (là il va falloir travailler là-dessus ou là-dessus), je les vois tous.

Ensuite, il y a l'acte 1 : « structuration et méthode », ce sont des apports faits par mon homologue comédien sur la façon de préparer une présentation orale, avec des outils, etc. A la fin de la matinée, il y a de façon très informelle une discussion avec une styliste qui est là et qui leur raconte les codes vestimentaires dans l'entreprise... Ensuite, plateau repas (on ne perd pas de temps...) et l'après-midi, ils sont séparés en deux groupes. Avec moi, ils vont faire l'atelier « trac, présence et émotion » où ils vont travailler sur la présence en

scène, l'importance du corps, trac... et puis un atelier en parallèle qui est l'atelier « voix », animé par une de mes chanteuses lyriques pour travailler la respiration, la diction, l'articulation, trouver les bonnes sonorités. Puis ils viennent nous voir mon homologue et moi (toujours seuls) pour retravailler devant la caméra. Ils vont donc se voir quasiment non stop pendant deux jours et ils voient leurs progrès. Puis ils voient la styliste, qui selon leur profil, leur a concocté "un passeport image". A la fin du premier jour, on leur demande d'écrire une lettre de façon individuelle et anonyme sur la façon dont ils ont vécu cette journée et trois adjectifs pour décrire cette journée, lettre qu'ils doivent ensuite déposer dans une boîte aux lettres, et quasiment à chaque fois, les adjectifs qui reviennent sont « étonnant, enrichissant, dense, ludique... ».

Le lendemain, acte 2 : « structuration et méthode », on recommence à les faire travailler en groupe sur des rapports, sur des "PowerPoint" et tout ça. Ils changent d'ateliers pour suivre ceux qu'ils n'ont pas suivis la veille, puis passage et, de nouveau travail devant la caméra, puis plateau repas, et ensuite ils doivent préparer leur grand oral de l'après-midi, c'est-à-dire qu'ils doivent mettre en place tous les outils qu'ils ont eus pendant un jour et demi, pour pouvoir parler sans notes, etc. Un sujet de quatre minutes, filmé devant tout le groupe, ils ont vraiment la pression... Après on visionne les disques de chacun. Il y a des grilles d'observation, il y a autant de grilles d'observation qu'il y a de participants et de consultants, et à la fin on fait un bilan. Donc on fait beaucoup appel, dans ce stage, aux techniques du théâtre et du chant, et les participants, se mettent en chaussettes sans problèmes, ils se libèrent... Durant ce stage, on a eu des trucs extrêmement forts, ça dure deux jours, mais les gens restent dans les couloirs, ils ne veulent plus s'en aller, tellement ils ont compris de choses, de messages, ils sont bouleversés : « Je vais faire attention à moi maintenant, je vais prendre les choses de manière différente ». Ils se sont vus, ils n'ont pas arrêté de se voir, de voir les progrès qu'ils ont faits, et ça ne se fait pas souvent de se dire, de se permettre de se dire (du fait de notre éducation judéo-chrétienne) : Oui, je suis bien ! Oui, je suis bon ! Ça c'est un super produit ! Et pour tous les comédiens qui animent ce stage, c'est un régal, on est tous très complémentaires, très dans " la bienveillance ". Ces comédiens là sont hyper satisfaits !

Q- Lors des interventions, les salariés parviennent-ils à se mélanger entre eux ?

R- Ce n'est jamais simple, par exemple les cadres ont toujours leur esprit de compétition, même lors d'exercices. Et il est vrai que les salariés, ont vraiment du mal à se mélanger, c'est tout le problème. Moi je le vois bien, ici, par exemple, quand on fait des congrès, quand nous allons tous prendre nos repas, vous allez retrouver la table où il y a toutes les secrétaires de l'unité X, la table où il y a tous les consultants de l'unité Y... Les gens n'arrivent pas à se mélanger. Ça c'est culturel : «Moi, comme je viens d'ailleurs...»; «Ici, je suis la seule à connaître tout le monde...»; «Quand on m'envoie un mail, je vais voir directement les gens...» Mais c'est très français, on fait très en solo. Après, c'est pour ça qu'on organise du « team-building », ce sont des séminaires de cohésion d'équipe, de mélange, etc. Ici, chez nous, ça se passe plutôt bien, parce qu'on a un très bon manager. Quand on a nos conventions d'unité (nous sommes à peu près 80), et bien tout le monde parle avec tout le monde, mais parce qu'il y a une vraie volonté d'ouverture saine et simple, mais vous allez dans l'unité d'à côté, et ça ne se mélange pas, par exemple...

Q- Vos comédiens, travaillent-ils en parallèle en tant que comédiens, pour des compagnies de théâtre?

R- Oui, oui généralement, ils travaillent à côté. Et tant mieux !

Ce qui n'est pas le cas par exemple pour les comédiens qui travaillent dans des entreprises d'événementiel du type *Théâtre à la Carte* (ils n'ont pas le temps). Oui absolument, leurs comédiens ne font que ça, et au final ce n'est pas rentable pour eux, parce que comme ils ne font que ça, il faut qu'ils fassent beaucoup de prestations, vu qu'ils sont une équipe assez grosse de comédiens au sein de cette boîte

Q- Le comédien que j'ai rencontré et qui travaille en indépendant, gagne à peu près 500 euros la journée...

R- Nous on paye mieux, vous lui direz (rires), oui mais c'est ça, pour les trois quarts des comédiens, c'est ce qui se passe. Mes comédiens... soit ils ont leurs clients, soit ils travaillent avec d'autres boîtes que la CEGOS. D'ailleurs, on leur demande d'avoir d'autres fournisseurs, sinon je trouve que ce n'est pas sain, mais il y en a qui parviennent à bien se débrouiller. Ils font bien une centaine de journées de formation par an (à 580 euros la journée... = 58 000 euros par an). Bruno Madignier, par exemple, pour citer quelqu'un de connu (il a fait le même conservatoire que moi), lui, il fait énormément d'interventions, pour des formations auprès des salariés en parallèle. Il a toujours fait ces deux métiers.

Mais il est vrai que beaucoup de gens de théâtre ou de cinéma ont une mauvaise image du " théâtre en entreprise". Mais même Catherine Deneuve ou Gérard Depardieu, font des interventions comme ça (mais plus du côté de l'événementiel).

Ce qui est à la mode maintenant, puisque le théâtre en entreprise, ça fait un moment maintenant que ça existe, c'est le "Web TV". Avant, monter un film c'était lourd. Maintenant, avec le numérique, ça va très vite, donc ça se fait de plus en plus : monter des films qui sont diffusés dans des grosses boîtes, ou des émissions de radio. Nous, on a tourné beaucoup de saynètes avec des comédiens, ici, qui interrogeaient notre PDG, de façon humoristique, à usage interne, et c'est diffusé dans l'entreprise, ou lors de grands événements, et ça marche très bien.

INTERVIEW 5

Philippe Pouillaude

Q- *Qui êtes-vous Philippe Pouillaude ?*

R- Je suis salarié dans une banque bien connue : BNP PARIPAS. Je suis dans la branche informatique, et j'occupe différentes fonctions, notamment chef d'équipe et responsable de projets.

Q- *Comment avez-vous découvert le théâtre ?*

R- C'est une longue histoire.....d'où germent les sources de ce désir ? (rires)

J'ai commencé à faire du théâtre au collège en participant à une pièce de fin d'année en sixième et en cinquième dans le cadre des cours de français. Cela m'a bien plus à l'époque. Puis c'est resté en sommeil....

J'y suis revenu par l'atelier théâtre du CE de l'entreprise. Un jour, j'ai vu un tract comme quoi il y avait une présentation de matchs d'improvisation à la manière du petit théâtre de boulevard avec des thèmes donnés, j'y suis allé et le plaisir est revenu.

Q- *Les participants étaient-ils des comédiens ou des salariés ?*

R- C'étaient des salariés qui faisaient cela en tant que loisir au sein de leur comité d'entreprise. Cet atelier faisait à la fois de l'improvisation et du théâtre.

Lorsque je suis arrivé dans le groupe, il y avait déjà une scission entre le groupe match d'impro et le groupe théâtre dont le but était de monter une pièce à la fin de l'année (cf. Interview de Marie-Christine Lamartinie).

Moi j'ai choisi le groupe d'impro. Cette année là, cet atelier s'est vraiment bien développé, notamment sous l'impulsion de Richard Pinault. Il a fait une sorte de promotion de l'entreprise notamment auprès des universités. Par ailleurs, il a créé un tournoi d'improvisation « Les Improvisades ». Comme il l'avait fait avec les universités, il a proposé à plusieurs comités d'entreprises de faire des tournois de matchs d'impro, ce qui a eu pour effet de les fédérer et de les dynamiser.

Q- *Quels étaient les thèmes choisis par le CE pour les matchs d'impro et pour les spectacles joués par l'atelier théâtre ? Étaient-ils liés à l'entreprise ?*

R- Pas du tout. Nous étions libres.

Q- Le fait de vous remettre dans un autre contexte vous a-t-il permis de tisser de nouveaux liens sociaux?

R- Oui, Marie Christine (que tu rencontreras) a créé l'atelier théâtre sur son temps de travail car elle travaillait dans la partie formation de l'entreprise, et cela faisait partie d'une de ses missions.

Puis, petit à petit, cet atelier est devenu une activité de loisir que nous faisons après le travail. Au début, nous commençons à 18 h 30, mais chaque année nous avons dû reculer d'une demi-heure car les gens finissaient de plus en plus tard.....

Il y avait un atelier de théâtre et un match d'impro par semaine. Nous ne nous connaissions pas au sein de l'entreprise, mais cette activité nous a permis de créer des liens, de sympathiser.

Q- Quels étaient les personnes qui participaient à ces ateliers ? Les cadres et les membres de la direction venaient-ils ?

R- Compte tenu des horaires, la majorité des participants étaient des salariés. Mais dès le départ, des cadres sont également venus. Je me souviens avoir joué avec un cadre supérieur, dans les dernières années de fonctionnement de ces ateliers. Il allait prendre sa retraite et il s'est dit : « pourquoi pas? ». Mais cela me troublait car nous nous tutoyions...

Q- Si ces activités théâtrales vous ont amené à tisser des liens avec d'autres participants, pensez-vous qu'elles ont permis de modifier aussi les rapports au sein de l'entreprise ? Y avait-il une meilleure ambiance?

R- Entre les différentes entités (salariés) de la société, nous n'avions pas l'habitude de travailler ensemble et ces ateliers nous ont rapprochés. Mais je n'ai pas constaté de réels changements.

Mais si on y regarde de plus près, cela change notre rapport à l'entreprise : elle n'est plus uniquement le lieu de travail, mais devient un lieu de convivialité et ce, grâce aux moyens mis à notre disposition par l'entreprise. Cela va du prêt de la salle (la salle de sport), aux moyens financiers dans le cadre des « Improvisades » et à des cours donnés par des comédiens professionnels qui nous conseillaient.

Q- *Cotisiez-vous pour cet atelier ou était-ce le CE qui finançait ?*

R- Chacun versait une quote-part très modeste en comparaison du prix des cours de théâtre dans le privé, et il y avait une large subvention du CE. Mais, malheureusement, ces dernières années elle a été supprimée...

Q- *Pourquoi ?*

R- Je ne connais pas exactement le fond de l'histoire, mais je pense que l'on a considéré que les ateliers de théâtre et d'impro (qui bénéficiaient pourtant d'un très petit budget) revenaient encore trop cher vu le faible nombre de participants. Pour l'entreprise, il était plus rentable de privilégier les activités sportives, ou d'autres loisirs, nécessitant moins d'argent.

Q- *N'est-ce pas parce que ces activités reflètent peut-être plus l'esprit de l'entreprise, la compétition, l'efficacité ?*

R- Il faut quand même dissocier les activités proposées par le CE et celles de la Direction générale. Le CE n'a pas pour vocation de promouvoir l'entreprise en tant que telle. Même s'il y a tout de même un lien puisque c'est une activité effectuée au sein de l'entreprise et que celle-ci change le rapport employé/entreprise.

Q- *Vous semblez dire qu'à travers les matchs d'impro ou les spectacles de théâtre, il y avait une certaine fierté de votre part à représenter l'entreprise ?*

R- Oui, tout à fait. Il est vrai que nous étions conscients de défendre l'image de notre entreprise et que cela permet à tous les autres (salariés et spectateurs) de voir, eux aussi, l'entreprise sous un autre aspect. Par exemple, l'improvisation avec son côté jeune, sportif, engagé, "on y va", change totalement l'image du banquier "costard-cravate". Et pour nous, aussi, le regard est autre, nous sommes sous la bannière, nous défendons les couleurs de l'entreprise. Quand les matchs étaient contre les universités ou les grandes écoles, il en était de même, et les étudiants étaient incités à postuler et à venir travailler au sein de notre entreprise.

Q- *Lors des représentations théâtrales quel était votre public ?*

R- Le public était divers et pas forcément intéressé par l'entreprise. Nous jouions plutôt à l'extérieur dans diverses salles, dans des grandes écoles et, en fait, le public reflétait le lieu où l'on jouait. Les tournois d'improvisation étaient plus tournés vers un public jeune:

étudiants, jeunes actifs. Lorsque nous jouions dans les universités ou grandes écoles, le public était toujours au rendez-vous puisque déjà présent sur le campus.

En ce qui concerne les spectacles de théâtre, c'était plus nos collègues de la BNP qui suivaient l'évolution de la troupe et venaient donc nous voir jouer chaque année. Mais nous avons un rayonnement plus large puisque nous avons joué en banlieue mais aussi au Festival d'Avignon, ce fût une belle réussite...

Q- Que vous a apporté le fait de faire du théâtre après le travail ?

R- J'ai surtout participé aux ateliers d'improvisation car il y a un côté « lâcher prise », cela modifie ta personnalité, tu as un esprit plus ouvert. Il y a aussi le côté débrouillard, tu peux improviser dans n'importe quelles circonstances, quel que soit le contexte. C'est tout cela qui me motivait dès le départ. J'ai acquis ainsi une très bonne répartie alors que j'en n'en avais aucune.... cela m'a fait beaucoup de bien.

L'improvisation te pousse à plein de choses. Comme tu crées des personnages, cela te pousse à regarder autour de toi, à écouter les accents, à t'intéresser à tout, à avoir un regard aiguisé sur les gens, la vie. Je ne regrette vraiment pas cette expérience.

Le fait de pratiquer juste après le travail, même si nous arrivions fatigués, nous "reboostait" ou au moins nous détendait.

Q- Concrètement, pensez vous que vos activités théâtrales ont eu des répercussions positives sur votre travail de tous les jours ?

R- Oui, tout à fait, car cela développe des qualités jusque-là ignorées, comme la curiosité. Pour moi, qui suis un peu trop sérieux, cela m'a aidé à faire ressortir d'autres facettes qui partent plus facilement "en live" et que les gens semblent apprécier dans la vie de tous les jours, que ce soit au travail ou dans ma vie privée.

Q- Votre entreprise lors de séminaires, de réunions ou même de conflits a-t-elle fait venir des comédiens professionnels afin de jouer un spectacle sur un thème donné ou pour animer une réunion ?

R- Il est vrai que cela existe : il y a un business qui s'est créé...

Personnellement, je ne l'ai pas encore vu au sein de mon entreprise mais je sais qu'elle y a fait appel.

En général, les entreprises y ont recours dans l'accompagnement pour aider à faire passer les choses, à faire en sorte que les gens s'expriment, que leurs avis soient pris en compte

(de part et d'autre). Mais aussi pour faire évoluer les mentalités sur un fonctionnement à mettre en place. C'est très utilisé dans le management. Des comédiens sont là pour nous coacher. Ils peuvent aussi servir de passerelle entre la direction et les employés et faciliter le dialogue.

Parfois lors de conflits latents (conflits sociaux ou d'intérêts), ils déminent le terrain.

Mais ils peuvent aussi assister aux fêtes de fin d'année, moments toujours fédérateurs qui permettent de partager les objectifs et les réussites. Les employés se parlent dans un autre cadre que celui du travail, et donc la direction fait appel à ces professionnels pour rendre les choses un peu plus ludiques.

Il existe une palette assez large pour ces interventions. J'ai assisté à des fêtes de fournisseurs qui voulaient présenter leurs produits tout en valorisant leur image de marque. Ceux-ci font alors appel à des comédiens. J'ai le souvenir d'une soirée organisée sur une péniche à Paris, où le comédien, à travers ses animations et ses imitations, a parlé des produits de l'entreprise. C'était assez réussi car, en plus, il s'est attaqué à des sujets tabous tels que la solidité financière de l'entreprise, les difficultés pour tel ou tel produit... l'humour permettait de les aborder.

Notre atelier théâtre avait pensé faire ce genre d'actions lors de séminaires, de réunions afin que ceux-ci soient plus attractifs mais ... nous n'avons pas osé...

Q- La direction était contre ?

R- Je pense que si nous avions osé, peut-être qu'ils auraient été pour.

Mais il y a des attentes précises de la part de la direction... Pour elle, il est donc plus logique de faire appel à des comédiens professionnels plus expérimentés que nous.

Q- Pour conclure, dans le cadre de l'entreprise, le théâtre est utilisé aujourd'hui pour la formation, mais peut-il aussi avoir toute sa place dans les activités de loisirs de l'entreprise?

R- Pour moi, l'usage du théâtre a un double intérêt:

- en tant que loisir, il contribue à l'épanouissement personnel des salariés;
- pour l'entreprise, cela lui permet de faire en sorte qu'il y ait moins de tensions, de conflits.

Mais les deux sont liés, ce qui est bénéfique pour le personnel l'est aussi pour la direction.

Théâtre à la Carte

Jeux :

1. *La Pietra del Paragone*

La tournée de « La Pietra » s'achève, elle a débuté il y a quelques mois à Milan, Anvers, Barcelone, Istanbul, Paris... Vous qui êtes réunis ce soir, laissez vos certitudes de côté, vous allez participer à un moment historique et pénétrer dans les coulisses de la plus grande soprano de tous les temps, « La Pietra del Paragone ».

Des lettres anonymes ont été envoyées à la production par un mystérieux corbeau annonçant les pires catastrophes si la tournée n'était pas interrompue. Dès lors, plusieurs actes de malveillance dont certains qui auraient pu coûter la vie à des membres de la troupe ont été commis, comme l'accident de voiture incompréhensible qui a conduit « la Pietra » dans ce lieu.

Le lieu désigne l'endroit où se passe l'enquête ce soir. Des bijoux volés, une disparition, six personnes suspectées. Le coupable est parmi eux ; il vous revient de le démasquer. Soyez attentifs, la solution est peut-être sous vos yeux. Vous allez peut-être croiser des personnes. N'hésitez pas à noter ce qu'elles se disent. Vous pourrez entendre leurs dépositions, les interroger et par recoupement vous pourrez certainement dénouer l'intrigue.

Pour départager d'éventuels gagnants, répondez aux quatre énigmes qui sont autant d'indices pour trouver le coupable comme la phrase à trouver, le mot à trouver, l'anagramme, les mots pyramides. Alors qui a volé le plus beau des bijoux ?

Eléments techniques :

. Maximum de 200 participants

. Durée : 1h30 à 2h

Les étapes du jeu :

. Etape 1 : La mise en place d'une atmosphère étrange

. Etape 2 : Le lancement du jeu

. Etape 3 : Dénouer l'intrigue

. Etape 4 : La reconstitution



A chaque contexte sa Murder Party : Découvrez les !

2. Scène de crime

"Scène de crime, faux et usages de faux semblants"

Un scénario qui met en scène des personnages typés et intéressants (notamment deux beaux portraits de femmes) et une intrigue, très fouillée, qui se prête à des enquêtes en sous-groupes où les apprentis détectives peuvent disséquer à loisir les personnages et bien sûr, visiter à tour de rôle la fameuse " chambre de la disparue "...

Une véritable enquête policière pour tenter de dénouer l'intrigue. Les équipes se livrent à une série d'interrogatoires, rassemblent les indices pour démasquer le coupable.

Synopsis :

Brigitte Rivière, agent immobilier, mariée à Bertrand Rivière, sous directeur de la banque Léger, est retrouvée morte dans sa chambre d'hôtel, venue sur les lieux pour y retrouver une amie Marlène Lachaud et s'envoler pour Londres afin d'y enregistrer un album CD. Elle a été découverte sans vie par la femme de chambre. Homicide par arme à feu, munie très probablement d'un réducteur de son. Décédée sur le coup d'une balle tirée à bout portant, un agenda électronique est retrouvé près du corps (appartenant à une certaine Dominique Lambert qui fait l'objet d'une étude approfondie par nos services de la police scientifique). Voilà ce qui constitue la première pièce à conviction et les premiers éléments de cette affaire dont nous disposons.

Aucune trace d'effraction n'a été relevée, la victime devait sûrement connaître son agresseur et lui a ouvert la porte... Un avis de recherche est lancé sur la personne de Bertrand Rivière, l'époux de la victime afin de le prévenir. Mais parallèlement le Sommier nous confirme que Bertrand Rivière sous Directeur de l'agence de la banque Léger a disparu depuis plusieurs jours, personne ne sait où il est... Curieux que Dominique Lambert enquêtrice d'assurance pour cette même banque Léger soit sur les lieux, que l'on retrouve son agenda électronique sur la scène de crime que faisait-elle sur la scène ? Son enquête porterait sur des malversations dont la banque Léger serait victime. Des prêts sans amortissements auraient été consentis, sûrement avec des complicités internes. D'ailleurs Bertrand Rivière n'est pas le seul à avoir pris la poudre d'escampette. Alain Laville prestataire informaticien au siège de la banque a lui aussi disparu après qu'on ait découvert son ordinateur calciné par une surtension. Là encore simple fait divers ou malveillance dans le but de dissimuler des preuves .Et ce Luc Leneveu directeur de la société Proserv à Antigua et producteur de Brigitte Rivière pris en photo avec elle, photos qui ne laissent aucun doute sur leur véritable relation.... Qu'ont-ils à cacher à part leur adultère ? Quel autre lien y a-t-il entre les protagonistes de cette histoire et la victime ou la banque Léger ? Il vous convient d'établir le lien entre eux et la victime, de découvrir le mobile, mesurer l'opportunité et moyens du meurtrier pour accomplir ce meurtre, et enfin déterminer qu'il y a eu, ou non, préméditation et complicité...

Les étapes de cette Murder Party :

- . Etape 1 : Plongée dans l'action
- . Etape 2 : Premier interrogatoire et visite de la chambre du meurtre
- . Etape 3 : Deuxième interrogatoire
- . Etape 4 : La reconstitution
- . Etape 5 : le débriefing (facultatif)

Eléments techniques :

- . Une chambre d'hôtel ou bien une salle de réunion, un bureau
- . Trois salles annexes ou une grande salle divisible pour procéder aux divers interrogatoires
- . Des endroits stratégiques pour placer les intrigues et indices
- . Maximum de 100 participants

3. La danseuse du ventre

Par équipes, les participants vont devoir découvrir qui a assassiné la danseuse du ventre, par des jeux de questions / réponses et mener l'enquête.

Synopsis :

En arrivant, les invités apprennent qu'une animation avec une danseuse du ventre se tiendra au cours de la soirée. Des altercations et autres comportements étranges seront remarqués par les invités dès l'accueil et au cours de la soirée. Coup de pistolet, serveuse éméchée, producteur tape-à-l'œil qui attire l'attention, indices, interrogatoires, tout y est! Un cri se fait alors entendre. L'inspecteur annonce aux invités que la danseuse a, en fait, été assassinée.

Chaque équipe va devoir trouver qui a commis le crime, comment et pourquoi (le mobile). Des épreuves par équipe seront également à remporter pour découvrir des indices !

Une intrigue spectaculaire et une atmosphère étrange dans un jeu grandeur nature.

Les étapes de cette Murder Party :

Etape 1 : La mise en place d'une atmosphère étrange

Etape 2 : Le lancement du jeu

Etape 3 : Dénouer l'intrigue

Etape 4 : La reconstitution

Éléments techniques :

- . Une salle annexe pour procéder aux interrogatoires et présenter les saynètes
- . Un rétroprojecteur
- . Des endroits stratégiques pour placer les intrigues et indices
- . Maximum de 130 participants

4. Blanchiment

Pendant que tous les participants sont encore en plénière, en réunion ou dans un espace captif, on frappe à la porte. Un inspecteur, accompagné d'un policier, fait irruption et demande à parler au responsable. Ils sortent quelques secondes pendant que le policier,

imposant, reste pour surveiller. À leur retour, l'inspecteur annonce au groupe qu'il y a eu un incident sur le lieu de l'événement et qu'il a besoin de l'aide des participants présents pour dénouer l'intrigue.

Synopsis :

Le corps d'André Pérelleman a été retrouvé sans vie, le crâne défoncé par un objet contondant, selon les premières constatations du médecin légiste. Le décès est survenu une heure avant la découverte du corps. André Pérelleman est venu sur les lieux pour négocier la vente de son brevet, suite à la découverte d'une nouvelle molécule propre à blanchir la peau des gens de couleurs. Un dossier contenant des éléments de ses recherches aurait disparu...

Plusieurs personnages, gravitant autour d'André Pérelleman, sont au cœur de cette affaire, et pourraient être des suspects.

Catherine Pérelleman, son épouse, avec laquelle il est en instance de divorce, Basile Carbonneti, directeur d'une agence événementielle, séducteur, escroc à la petite semaine, Claude Brabant, aventurier et journaliste à ses heures.

Voici le portrait esquissé des protagonistes de cette histoire. Il vous convient d'établir le lien entre eux et la victime, de découvrir le mobile, de mesurer l'opportunité et les moyens du meurtrier pour accomplir ce meurtre, et enfin de déterminer s'il y a eu, ou non, préméditation et complicité...

Des lettres anonymes ont été envoyées à la production par un mystérieux corbeau annonçant les pires catastrophes si la tournée n'était pas interrompue. Dès lors, plusieurs actes de malveillance dont certains qui auraient pu coûter la vie à des membres de la troupe ont été commis, comme l'accident de voiture incompréhensible qui a conduit « la Pietra » dans ce lieu.

Le lieu désigne l'endroit où se passe l'enquête ce soir. Des bijoux volés, une disparition, six personnes suspectées. Le coupable est parmi eux ; il vous revient de le démasquer. Soyez attentifs, la solution est peut-être sous vos yeux. Vous allez peut-être croiser des personnes. N'hésitez pas à noter ce qu'elles se disent. Vous pourrez entendre leurs dépositions, les interroger et par recoupement vous pourrez certainement dénouer l'intrigue.

Pour départager d'éventuels gagnants, répondez aux quatre énigmes qui sont autant d'indices pour trouver le coupable comme la phrase à trouver, le mot à trouver, l'anagramme, les mots pyramides. Alors qui a volé le plus beau des bijoux ?

Les étapes de cette Murder Party :

Etape 1 : Plonger dans l'action

Etape 2 : Premier interrogatoire et visite de la scène du crime

Etape 3 : Deuxième interrogatoire

Etape 4 : La reconstitution

Eléments techniques :

- . Le lieu du crime (un bureau, une chambre d'hôtel ...)
- . Quatre petites salles ou une grande salle divisée en différents espaces pour les interrogatoires
- . Maximum de 150 participants
- . Durée : de 2 à 4 heures

Quelques commentaires de participants, à la suite d'une soirée de "Murder Party"...

" C'est un concept idéal pour permettre à tous de mieux se connaître, passer du temps ensemble à rechercher des solutions et s'amuser "

" C'est une excellente opportunité pour échanger et mieux se connaître "

" C'était un super exercice de team building. Être dans un château, résoudre une enquête, c'est un excellent concept... Les personnages sont super... Je m'en souviendrai longtemps "

" C'était un pur bonheur du début jusqu'à la fin. Faites parvenir vos coordonnées à notre bureau de Quimper ! "

5. Théâtralement Vote !

Découvrez un jeu d'équipe sur le théâtre et le cinéma qui vous permet, en disputant des épreuves, de vous mettre dans la peau d'un comédien !

Les équipes tirées au sort s'affrontent en répondant à des questions, grâce aux boîtiers de

votes électroniques et la projection d'extraits de films, indices sonores, musiques, de tirades, ou photos de lieux évocateurs, etc. Et en ayant des gages à relever pour remporter des points. Un classement final est établi et désigne le vainqueur.

Le principe :

À l'aide d'un système de boîtiers de votes électroniques, et par projection d'extraits de films, d'indices sonores, de musiques, de tirades, de photos de lieux évocateurs, les participants, répartis en équipes (à la fin d'un séminaire, pendant un repas, etc.), répondent à des questions principalement orientées vers des œuvres théâtrales célèbres, des noms d'artistes ayant interprété des rôles connus, des films.

Des séries de questions et des épreuves sont organisées.

Exemple :

Deux équipes choisies au hasard s'affrontent pour remporter des points bonus. Un membre de l'équipe **A (Molière)** est opposé à un membre de l'équipe **B (Corneille)**. Un extrait de film réalisé d'après une pièce (*Cyrano, le père Noël est une ordure,...*) est projeté. Le **joueur A** (comme si c'était du doublage) doit interpréter une réplique qui s'affichera sur l'écran. Puis, ce sera au tour du **joueur B**.

Par vote, le public élit le meilleur Cyrano, la Josette la plus drôle, etc.

Le jeu se déroule en plusieurs manches avec pré-classement puis le classement final est établi.

Par ailleurs, pour compléter le jeu, nous pouvons aménager sur mesure six questions propres à votre entreprise.

Techniques et durée :

- . 2 heures environ (avec une pause de 5-10 minutes ; il est également possible de diviser le quiz en 3 parties).
- . PC Voting et boîtiers de vote (possibilité d'apporter un vidéo-projecteur et un écran).

Extraits de spectacles

1. *On ne badine pas avec le stress*

Une pièce de 60 minutes écrite par Christian Poissonneau



Le sujet de la pièce :

Mal-être/Souffrance/Surcharge/Conditions de travail difficiles/ Pression... entre perception et réalité !

Le stress, c'est bien sûr la surcharge de travail, la pression managériale, la gestion de l'imprévu. Mais c'est aussi le non contrôle, la non maîtrise, la peur de l'inconnu.

Et surtout, en décalage avec la réalité, la force de notre pensée, parfois tellement destructrice. Soyons alors attentifs aux signaux d'alarme afin que l'écoute et le dialogue éteignent l'incendie qui s'annonce.

Les objectifs de la pièce :

Mettre en exergue les causes du stress destructeur, Évoquer les symptômes caractéristiques du stress, Souligner les signaux d'alarme détectables pour les collègues ou les managers, lancer des pistes de solution, Amorcer le dialogue avec les spectateurs sur un sujet grave, délicat, mais qu'on peut (doit) oser aborder avec sincérité et honnêteté.

Histoire et synopsis :

Un soir, à 20 heures, Hélène, chef d'équipe, a trouvé un prétexte pour s'isoler dans une salle de réunion, François, son hiérarchique direct et Nathalie, une de ses collaboratrices sont là. La vie, tant professionnelle que personnelle d'Hélène, l'a amenée au bord de l'irréparable. Dans un dernier sursaut, elle a décidé d'exposer son mal-être devant ses collègues. Avec force "flash-back ", elle déroule devant eux sa descente progressive vers

l'abîme dans lequel elle se trouve :

- . La nouvelle mission managériale qu'on lui a confiée.
- . La non-maîtrise face à ce changement.
- . La pression devant l'objectif collectif de l'équipe.
- . Le malaise vis-à-vis de ses anciens collègues devenus ses collaborateurs.
- . Le non-soutien de son mari.
- . Les symptômes tant psychologiques que physiques qui l'envahissent et la rongent.

Nathalie et François l'ont écoutée et racontent à leur tour, là aussi avec des "flash-back", leur vision de ce qui s'est passé.

On réalise alors que la perception de chacun est divergente et que la force de l'interprétation et des pensées négatives a joué un rôle progressivement destructeur dans l'engrenage qui a amené Hélène là où elle se trouve. Heureusement, les protagonistes sauront trouver les mots et envisager des actions concrètes pour soutenir Hélène et l'aider à lui redonner confiance et à reconstruire l'édifice de son existence personnelle et professionnelle.

2. Entreprise et Handicap

Une pièce de 25 minutes écrite par Christian Poissonneau

Le sujet :

Comment vaincre l'"a priori" face aux personnes handicapées, à leur insertion et à leur productivité?

Nous avons tous des "a priori" sur les personnes handicapées. Nous sommes mal à l'aise face à une personne handicapée. Nous avons peur de trop en faire, ou pas assez, et notre attitude est loin d'être naturelle. Nous craignons qu'une personne handicapée soit moins productive qu'une personne valide. Nous avons des appréhensions face à l'attitude des collègues devant intégrer une personne handicapée dans leur équipe.

Ce spectacle aborde avec humour et émotion, mais sans concession, le sujet du handicap pour sensibiliser et donner envie d'agir.

L'histoire :

Monsieur Lalonde, chef d'entreprise, a été invité à apporter un témoignage sur l'intégration de personnes handicapées dans le monde du travail. Il fait d'abord revivre ce

qu'il a vécu, il y a quelque temps dans un restaurant...Entre clichés et réalité!

Ce spectacle, scindé en 3 parties, aborde les points suivants :

- . La représentation du handicap
- . Recrutement et productivité
- . L'intégration dans l'équipe

Les objectifs de cette pièce :

- . Interpeller et sensibiliser d'une façon concrète sur le thème de l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise.
- . Évoquer les "a priori" et les démonter.
- . Amorcer le dialogue sur un sujet parfois tabou.
- . Rassurer les personnes dans une situation de handicap sur leur possibilité d'embauche.
- . Donner envie d'agir.
- . Animer un forum, une convention annuelle, un séminaire, lancer un plénière sur le handicap, etc.

Extrait du spectacle :

(Monsieur Lalonde, directeur d'une usine, et Martine, serveuse dans un restaurant, en pleine conversation.):

Lalonde : Merci... Vous vous rendez compte. Depuis 87, y a une loi qui impose aux entreprises d'employer 6 % de handicapés. Sinon, on doit payer une taxe ; et là, je ne vous raconte pas la taxe qui me tombe dessus.

Martine : Vous n'avez qu'à employer des handicapés. Votre problème est réglé.

Lalonde : Vous voulez rire ! La solution n'est pas si simple. Dans mon usine, on fabrique des articles de cuisine : casseroles, etc. C'est de la tôlerie ; c'est un milieu d'hommes, un milieu dur. Vous imaginez... je ne sais pas... un débile mental dans un endroit pareil. Ça va être la panique ; il va se faire bouffer.

Martine : Pourquoi voulez-vous qu'un handicapé soit un débile mental ?

Lalonde : J'ai dit ça comme ça... ou un mec dans un fauteuil roulant ; c'est la même chose. Dans l'usine, ce serait un chien dans un jeu de quilles.

Martine : Pourquoi voulez-vous qu'un handicapé soit dans un fauteuil roulant ?

Lalonde : J'ai dit ça comme ça... peut-être à cause du logo qu'on voit sur les toilettes pour handicapés... J'ai pensé à un fauteuil roulant.

Martine : Même s'il est dans un fauteuil roulant, il peut travailler dans vos bureaux.

Lalonde : Oui...oui...

Martine : Je vous dis ça, parce que je pense que les employeurs ont un rôle social à jouer... Je vais vous chercher votre omelette. (Elle sort, et revient). Voilà ! Omelette fromage.

Lalonde : Rôle social ! On n'arrête pas de nous bassiner avec le rôle social de l'entreprise : l'entreprise citoyenne, tout ça. Elle le joue son rôle social, l'entreprise ; si je vous énumérais toutes les charges qu'on supporte pour le jouer ce rôle social, on y serait encore ce soir. Et puis, je vais vous dire, c'est déjà assez compliqué de diriger une entreprise avec des gens normaux, si en plus...

3. Liberté, égalité, diversité!

Une pièce de 25 minutes écrite par Pascal Renault en partenariat avec IMS - Entreprendre pour la Cité

Le sujet :

Egalité hommes/femmes, égalité des chances, diversité culturelle, équilibre intergénérationnel : comment combattre les préjugés, lever les "a priori" et faire évoluer les comportements pour parvenir à l'égalité des chances dans l'entreprise ?

Le résumé :

Observant la diversité des enfants dans une cour d'école, trois parents venant chercher leur progéniture à la sortie, dissertent sur la réalité liée à la différence dont ils sont les témoins privilégiés dans leurs entreprises respectives.

Par une suite de « flash-back », on découvre alors la discrimination à l'embauche, les «maladresses » génératrices de souffrance et d'exclusion, les freins à l'évolution de carrière ou à la formation, etc. De quoi alimenter les débats à profusion et les recherches de solutions.

L'interactivité :

Autour de séquences liées à la discrimination ethnique et à la parité hommes / femmes, les comédiens interpellent l'auditoire pour lui demander conseil : « A ma place, qu'est-ce que vous feriez dans la situation que vous venez de découvrir? » Puis, les comédiens reprennent en improvisation les propositions du public.

Les objectifs de cette pièce :

- . Illustrer des situations quotidiennes et concrètes.
- . Informer et sensibiliser.

- . Lancer et favoriser les débats et les échanges.
- . Manager et former sur ces thèmes.
- . Faire adhérer avec humour et réalisme.

4. Être femme au travail et Sur le chemin de l'égalité

Découvrez deux saynètes sur le thème de l'inégalité professionnelle entre homme et femme, les droits des femmes au travail, les stéréotypes, le sujet sensible du temps de travail des femmes, le plafond de verre, la rémunération, la place des femmes. Tout un (triste) programme ! Comment sensibiliser les entreprises et les collaborateurs à l'importance de l'égalité professionnelle et faire reculer les discriminations qui gangrènent nos organisations ?

. Être femme au travail

Une pièce de 10 minutes écrite par Isabelle Moisan

Le sujet :

Comment trouver le juste milieu, sans s'effacer ni s'imposer, mais en affirmant ses qualités féminines ?

Les thèmes traités :

- . Équilibre vie privée / vie professionnelle.
- . La place des femmes.

Le sujet :

Les droits des femmes et leur quotidien sont encore souvent bafoués ou les femmes victimes de blagues sexistes et de préjugés... Quel défi pour parvenir à l'égalité des chances?

. Sur le chemin de l'égalité

Une pièce de 10 minutes écrite par Vincent Priou Delamarre à l'initiative du Service des Droits de la Femme et de l'Égalité - SDFE - Lors de la présidence française de l'Union Européenne

Les thèmes traités :

- . Les stéréotypes
- . Le temps de travail
- . Les inégalités de rémunération

Le résumé :

Marc et Sophie forment un couple jeune et moderne, un couple de son temps... Et pourtant, quand ils en viennent à parler des femmes, stéréotypes et préjugés fleurissent. Du temps de travail à la rémunération, tout y passe !

5. *Le Blues du manager*

Une pièce de 60 minutes avec interactivité, écrite par Christian Poissonneau

Le sujet :

A la fois psychologue, coach, chef d'orchestre, médiateur, planificateur... chaque manager, avec un style qui lui est propre, remplit de multiples fonctions. Composer avec les personnalités très variées de ses collaborateurs représente un réel défi ! Avec *Le Blues du Manager*, chaque spectateur peut ainsi jeter un regard bienveillant mais néanmoins critique sur lui-même, analyser ses forces et axes d'amélioration.

Les managers...Que de responsabilités pour ces hommes et ces femmes qui doivent gérer le temps, les collaborateurs, les priorités, le stress, la pression, les objectifs et aussi... une vie privée...

Avec ce spectacle, nous avons souhaité les amener à explorer des pistes pour comprendre leur relation avec les autres, les autres et eux-mêmes : quatre animaux représentent quatre profils dominants de la vie professionnelle et privée.

Les thèmes abordés :

- . Les différentes typologies concernant les hommes et les femmes.
- . Les relations variables entre ces différentes typologies.
- . Le rôle du manager.
- . L'écoute.
- . Les différents types de comportements managériaux.

Le succès de ce spectacle, ses utilisations multiples et les retours des spectateurs nous rendent fiers de notre ambition!

6. *Sel, poivre et compétences / seniors, mode d'emploi*

Une pièce de 25 minutes écrite par Christian Poissonneau dans le cadre du programme d'initiative communautaire EQUAL à la demande du Comité du Bassin d'Emploi de Lille qui conduit le projet " A tout âge, la gestion des âges en PME/PMI, toute l'entreprise y gagne "

Le sujet :

Les quinquagénaires dans l'entreprise, force ou obstacle ? Utilise-t-on assez leur expérience ? Quelle est leur productivité ? Comment investir sur eux et les motiver ?

L'histoire :

Un soir, Pierre, 52 ans, ira porter sa lettre de démission à sa patronne. Une longue conversation s'engagera alors... Une occasion de s'interroger sur les besoins de son entreprise et de gérer en conséquence la pyramide des âges.

Les objectifs de cette pièce :

- . Interpeller le management et les RH sur le thème de la gestion des âges.
- . Illustrer la place actuelle des seniors.
- . Traiter le thème de leur évolution professionnelle, et de leur formation.
- . Illustrer le jeunisme vis-à-vis des seniors.
- . Aborder le thème de la productivité et du vieillissement des effectifs.
- . Animer un forum, une convention annuelle, un séminaire, lancer un plénière etc.

Extrait du spectacle *Sel, poivre et compétences* :

Pierre : C'est normal, y a plus de soudeurs sur le marché. Si votre soudeur avait été centenaire et grabataire, vous l'auriez embauché quand même. Non ? (*Silence*) Allez, soyez sincère ; je suis franc avec vous, moi. Les plus de 50 ans, c'est quoi pour vous ?

Isabelle : Des collaborateurs compétents qui ont fait progresser l'entreprise et qui maîtrisent et transmettent un savoir-faire qui assurera sa pérennité.

Pierre : Joli! Ça c'est la version " politiquement correcte " comme on dit. Mais quand vous êtes dans votre club de chefs d'entreprise, que disent vos confrères ?

Isabelle : En général, ils disent la même chose.

Pierre : En début de soirée, oui, mais au bout de deux verres, quand ils se relâchent. Ça restera entre nous, allez-y ! (*Après un temps, elle se lâche*)

Isabelle : Ils nous emmerdent les vieux. Ils se prennent pour les rois parce qu'ils pensent tout savoir.

Pierre : Ils ne sont jamais contents. Ils s'absentent souvent.

Isabelle : Ils refusent de faire ce qu'on leur demande.

Pierre : Ils réclament des formations et quand on leur en propose, ils refusent d'y aller.

Isabelle : Ils sont fiers de transmettre leur savoir-faire, mais quand on leur demande, ils rechignent à le faire.

Pierre : Ils sont payés plus chers et coûtent une fortune à l'entreprise.

Isabelle : Dès qu'on leur propose de changer quelque chose, c'est systématiquement " non, ce n'est pas possible, on a toujours fait autrement".

Pierre : Vraiment, ils nous emmerdent les vieux.

Isabelle : En même temps, ce n'est pas plus simple avec les jeunes. Ils ne veulent pas travailler.

Pierre : Ils pensent qu'à une chose : les RTT! !

Fin de l'extrait.

Bibliographie

Ouvrages généraux :

PAVIS Patrice, *Dictionnaire du théâtre*, Paris, Armand Colin, 2006.

ROBERT Paul, *Le Nouveau Petit Robert dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Le Robert, 2008.

UBERSFELD Anne, *Les termes clés de l'analyse du théâtre*, Paris, Seuil, 1996.

Ouvrages critiques sur le sujet (cités) :

ARAGOU-DOURNON Béatrice, Philippe Détrie, *Le théâtre d'entreprise*, Paris, Liaisons, 1998.

CARINA de Cillia, Sylvie Maingraud, Richard Pinaud, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, Paris, ESF, 2006.

HÉRIL Alain, Dominique Mégrier, *Techniques théâtrales pour la formation d'adultes*, Paris, Retz, 1999.

RYNGAERT Jean-Pierre, *Jouer, représenter : pratiques dramatiques et formation*, Paris, Armand Colin, 2010.

Articles :

LESAVRE Laurent, «Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale», *Papiers de recherche/Working Papers*, Grenoble, Groupe ESC, 2003.

MAGLI Rossella, « Le théâtre d'entreprise », *Quaderni*, n°32- Printemps 1997, p. 33-64.

SALGADO Melchior, «Le théâtre, un outil de formation au management», *Revue française de gestion*, 2008/2, n° 181, p. 77-96.

Ouvrages critiques généraux :

ANZIEU Didier, *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, 1999.

BAUDELAT Christian, Michel Gollac, *Travaillez pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003.

BEAUJOLIN Rachel, *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset, 1999.

- BION W. R., *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF, 1991.
- CAGNARD Jean, Évelyne Lecucq, *Pédagogie et formation*, Paris, Éditions théâtrales, 2004.
- COULOMB François, *Management des entreprises*, Paris, Ellipses Marketing, 2007.
- CUISSET Anne, *La médiation théâtrale : de la pédagogie du texte à la formation du public*, DEA Théâtre et arts du spectacle, Nanterre, 2001-2002.
- DORTIER Jean-François, *Sciences Humaines – Panorama des connaissances*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 1998.
- FAVRY Jean, *Mythologie d'entreprise et formation*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- FLEURY Laurent, *Sociologie de la culture et des pratiques culturelles*, Paris, Armand Colin, 2008.
- FOISSY Guy, *Vive la libre entreprise!...*, Paris, Actualité théâtrale, Avant-scène théâtre, n° 1048, 1999.
- FUSTIER Michel, *L'entreprise mise en pièces de théâtre (cinq comédies)*, Paris, Éditions D'Organisation, 1996.
- FUSTIER Michel, *Exercices pratiques de communication – 30 exercices pour acquérir les bons réflexes*, Paris, Eyrolles, 2008.
- FRAPPIER Jean-Pierre, *Les succursales du rire – de l'usage du comique en entreprise*, Paris, Imago, 1999.
- GOLLAC Michel, Serge Volkoff, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, 2000.
- GUERRE Yves, *Jouer le conflit : pratiques de théâtre forum*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- GUERRE Yves, *Le théâtre-Forum, pour une pédagogie de la citoyenneté*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- GRANADEL Jean-François, *Vendeurs, mettez-vous en scène : les techniques du théâtre appliquées à la vente*, Paris, Dunod, 2003.
- HELBO André, *Théâtre mode d'approche*, Bruxelles, Labor, 1987.
- LEPLÂTRE FRANCOIS, *La formation se met en scène ou les mille vertus du théâtre*, Paris, Centre INFFO, 1996.
- MAISONDIEU Jean, Léon Métayer, *Les thérapies familiales*, Paris, PUF, 2007.
- MEIRIEU Martine, *Se (re)connaître par le théâtre*, Paris, Chronique Sociale, Dunod, 1997.

MERVANT-ROUX Marie-Madeleine, *Du théâtre amateur : approche historique et anthropologique*, Paris, CNR éditions, 2004.

NÉRI Claude, *Le groupe*, Paris,

ROCHE Loïck, *La comédie du management*, Paris, L'harmattan, 1996.

VILAR Jean, *Le théâtre, service public et autres textes*, Paris, Gallimard, 1975.

Site Internet d'entreprise d'événementiel :

Théâtre à la Carte : <<http://theatrealacarte.fr/>>