

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GESTION DE PROJET ET LA PSYCHOLOGIE DU SPORT AU SERVICE DU
METTEUR EN SCÈNE

MÉMOIRE DE RECHERCHE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
POUR LA MAITRISE EN THÉÂTRE

PAR
ARIEL IFERGAN

MAI 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.03-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, Alain Fournier, qui a accepté de poursuivre son accompagnement avec la patience, la bienveillance et la complicité qu'il avait déjà démontrées envers moi lors de mon baccalauréat, il y a une dizaine d'années.

Je me dois également d'exprimer ma reconnaissance à mes camarades qui ont généreusement accepté de participer aux entrevues : Catherine Bourgeois, Claude Des Landes, Philippe Lambert, Jack Robitaille et Marc-André Thibault. Je veux aussi saluer Anne Millaire pour ses judicieux conseils aux moments importants.

La maîtrise a également été l'occasion pour moi de faire de magnifiques rencontres : je tiens à remercier Lise Vaillancourt et Georges Banu qui, chacun à leur manière et à des moments différents, ont été pour moi une source d'inspiration et de relance.

Enfin, je remercie de tout cœur Karyne, Elia, Isak et Jacqueline qui m'ont appuyé et soutenu dans la très délicate conciliation travail-famille-études.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| AVANT-PROPOS | i |
| RÉSUMÉ..... | ii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | |
| ÉTAT DE LA SITUATION..... | 13 |
| 1.1 Programmations des théâtres professionnels francophones à Montréal et réalités contractuelles..... | 13 |
| 1.2 Revue de littérature | 21 |
| 1.3 Les formations..... | 27 |
| 1.3.1 Les institutions d'enseignement..... | 27 |
| 1.3.2 Les formations continues..... | 32 |
| 1.3.3 Étude de besoins en formation continue..... | 33 |
| 1.4 Les entrevues | 38 |
| 1.4.1 Le choix des participants | 39 |
| 1.4.2 Le type d'entrevue..... | 43 |
| CHAPITRE II Transferts d'expertises et domaines d'intérêts..... | 45 |
| 2.1 Un exemple de transfert d'expertise : Les Cycles Repère | 46 |
| 2.2 La gestion de projet..... | 49 |
| 2.2.1 Historique de la notion de projet..... | 52 |
| 2.2.2 Définitions | 54 |
| 2.2.3 Différents types de projet | 55 |
| 2.2.4 En quoi une production théâtrale répond à la définition de projet..... | 56 |
| 2.3 Psychologie du sport et théâtre | 58 |
| 2.3.1 Psychologie du sport : historique et définitions..... | 59 |
| 2.3.2 Le théâtre et le sport..... | 62 |
| 2.4 Conclusion..... | 66 |

| | |
|--|-----|
| CHAPITRE III Les défis A-B-C-D | 68 |
| 3.1 Défi A – Le choix de l'équipe : sa constitution et sa cohésion | 69 |
| 3.1.1 Le choix de l'équipe | 69 |
| 3.1.2 La cohésion | 74 |
| 3.2 Défi B – Leadership et communication | 80 |
| 3.2.1 Définition du leadership | 80 |
| 3.2.2 Différents types de leadership..... | 80 |
| 3.2.3 La communication..... | 86 |
| 3.3 Défi C – Mise en commun des ressources créatives de chaque membre..... | 89 |
| 3.4 Défi D – La planification et le choix des méthodes de travail | 91 |
| 3.4.1 La constitution d'une séance de répétition | 91 |
| 3.4.2 L'apprentissage moteur : la répétition pour acquérir la liberté..... | 95 |
| 3.4.3 La visualisation et l'imagerie mentale..... | 98 |
| 3.4.4 Des outils de progression..... | 101 |
| CONCLUSION | 105 |
| ANNEXE A Étude de la programmation des saisons théâtrales..... | 109 |
| ANNEXE B Les institutions d'enseignement | 125 |
| ANNEXE C Les formations continues - UDA..... | 130 |
| ANNEXE D Les formations continues - CQT | 135 |
| ANNEXE E Cours de mise en scène de comédie musicale..... | 145 |
| ANNEXE F Diagnostic des besoins en formation continue | 147 |
| ANNEXE G Les types d'entretiens..... | 149 |
| ANNEXE H Questionnaire d'entrevue et certificat d'approbation éthique..... | 151 |
| ANNEXE I Synthèse des six styles de leadership..... | 152 |

| | |
|--|-----|
| ANNEXE J Évolution des comportements affectifs et opérationnels au sein d'un groupe de discussion..... | 153 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 163 |

AVANT-PROPOS

Au début des années 2000, alors que j'étais étudiant au baccalauréat en interprétation à l'UQAM, je résidais avec une personne qui complétait en même temps un baccalauréat en kinésiologie. À plusieurs reprises, j'avais noté d'importants parallèles entre la pédagogie du sport et celle du théâtre, particulièrement en ce qui concerne l'apprentissage du mouvement, le travail en équipe et le rapport à la performance. En tant que comédien professionnel et sportif amateur, j'ai toujours naturellement perçu des similitudes avec le monde des athlètes. Je me souviens également avoir déploré à plusieurs reprises qu'en théâtre, on puisse parfois invoquer la nature émotive, instinctive et arbitraire des choix artistiques pour excuser, et même camoufler, bien des approximations dans les méthodes de travail et la planification des répétitions.

Une dizaine d'années plus tard, j'ai eu l'occasion d'être en contact avec des professionnels qui suivaient des formations de coach et de gestion de projet dans divers domaines. En tant que metteur en scène et directeur artistique, il m'a semblé que certaines notions liées au travail collectif pouvaient tout à fait correspondre à la conduite d'un projet artistique et collectif.

À travers cette recherche, j'ai souhaité valider ces parallèles entre la gestion de projet, le sport et le théâtre, tout en nommant les aspects les plus pertinents pour un metteur en scène ayant la volonté de faire évoluer son savoir-faire.

RÉSUMÉ

L'origine de cette recherche est issue de réflexions opérées d'une part, à partir de notre expérience professionnelle d'acteur et de metteur en scène au Québec et, d'autre part, à partir de l'observation de la réalité des metteurs en scène de nos jours à Montréal. Suite aux constats formulés dans l'introduction, notamment les responsabilités contractuelles du metteur en scène, il apparaît que le metteur en scène se doit de faire preuve d'une grande polyvalence dans la réalisation d'un projet quel qu'il soit. Certaines constantes se dégagent. Parmi les nombreuses tâches du metteur en scène, nous avons identifié ce que nous nommons les défis A-B-C-D :

A- Le choix de l'équipe : sa constitution et sa cohésion.

B- Le leadership et la communication.

C- La mise en commun des ressources créatives de chaque membre de l'équipe.

D- La planification et le choix des méthodes de travail

Ces quatre axes vont constituer notre grille d'analyse tout au long de cette recherche.

Deux questions se posent alors :

Premièrement, les outils de formations actuellement proposés aux metteurs en scène sont-ils aussi complets, variés et efficaces qu'ils pourraient l'être ? Un état de la situation sera dressé à partir de la programmation des théâtres professionnels francophones à Montréal, d'une revue de littérature, d'une compilation des formations offertes et enfin, à partir d'entrevues réalisées auprès de professionnels.

Deuxièmement, dans la problématique de l'exercice des multiples fonctions du metteur en scène, est-il réaliste et envisageable d'utiliser certaines compétences hautement développées dans des domaines autres que le théâtre ? Il s'agirait donc d'opérer des transferts d'expertises. Le chapitre II présente un exemple de transfert d'expertise : les Cycles Repères.

La gestion de projet et la psychologie du sport, parce qu'ils traitent systématiquement des défis nommés A-B-C-D, présentent un fort intérêt pour le metteur en scène qui souhaite sortir d'un savoir empirique, dans l'application pratique de ces actions spécifiques. Des points en commun entre l'exercice de la mise en scène, celui de la gestion de projet et celui de la psychologie du sport vont alors se dégager.

L'objectif est donc de proposer au metteur en scène des outils de réalisation inspirés des domaines de la gestion de projet et de la psychologie du sport afin de l'accompagner, non pas dans ses choix artistiques ni pour répondre aux défis administratifs et logistiques d'une production, mais bien dans la conduite des répétitions essentielles à la réalisation de sa vision artistique.

MOTS-CLÉS : théâtre, mise en scène, gestion de projet, sport, psychologie du sport, planification des répétitions.

INTRODUCTION

En étudiant les programmations des théâtres francophones professionnels à Montréal, on constate que les metteurs en scène actifs sont, dans une très large majorité, face à une réalité dans laquelle ils doivent faire preuve d'une grande polyvalence dans l'exercice de leurs fonctions. Ces fonctions sont en effet multiples, puisqu'en plus d'être parfois comédiens et auteurs, ces metteurs en scène cumulent généralement les fonctions de directeur artistique d'une compagnie à celle de metteur en scène. Ce cumul de mandats évoqué comme une source inévitable d'éparpillement par Catherine Bourgeois¹, combiné à la généralisation du statut de pigiste souvent précaire dénoncé par Claude Des Landes², impose une pression importante aux metteurs en scène qui, dans leurs processus de création, n'ont que très peu de latitude pour se questionner sur leurs méthodes de création. L'espace et le temps qui pourraient être alloués à la réflexion, à l'expérimentation, à l'approfondissement et à l'acquisition de nouveaux savoir-faire artistiques sont des luxes que très peu peuvent encore se permettre, alors qu'ils sont déjà plongés dans l'urgence de la prochaine représentation. René Richard Cyr confie à Josette Féral :

[...] la réalité même de notre pratique : on joue très peu longtemps. La réflexion, bien sûr, n'est pas absente de la pratique, mais les productions s'enchaînent à

¹ Voir présentation des participants au point 1.4

² Idem.

*une telle vitesse que le recul doit se faire de lui-même, au bout d'un certain temps.*³

Cette réalité, combinée aux ressources financières limitées et à l'urgence de la production, laisse très peu d'espace et d'occasions à ces artistes pour renouveler leurs pratiques et repenser leurs processus de création largement formatés par les impératifs de production.

Parmi cette multitude de tâches, qui vont de la recherche de financement à la direction d'acteur, en passant par la collaboration avec les concepteurs et l'élaboration d'une démarche artistique, nous avons identifié quatre tâches qui concernent directement le travail de répétition. Ces tâches - ou défis - sont incontournables et essentielles. Elles sont indépendantes de la vision artistique propre à chaque metteur en scène. Il ne s'agit pas non plus de tâches connexes à l'administration et à la gestion de la compagnie de théâtre. Ce sont des tâches qui concernent directement le metteur en scène car tous doivent les réaliser et elles ont une influence directe et indéniable sur la direction artistique que prendra le spectacle. Ces quatre tâches, que nous avons définies, tant à travers une démarche d'auto-ethnographie de notre pratique professionnelle, qu'en échangeant avec d'autres metteurs en scène et que nous nommons défis A-B-C-D, sont essentielles à la direction du processus de répétition. Il s'agit de :

- A- Le choix de l'équipe : sa constitution et sa cohésion.
- B- Le leadership et la communication.
- C- La mise en commun des ressources créatives de chaque membre de l'équipe.
- D- La planification et le choix des méthodes de travail employées à chaque étape du travail de répétition.

³ Féral, Josette (dir.publ.). (1997). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1*. Montréal : Éditions jeu/Carières : Éditions Lansman. p105.

Ces défis A-B-C-D vont constituer notre grille d'analyse tout au long de cette recherche. Ces défis sont indépendants des choix artistiques puisqu'ils se retrouvent dans tous les processus de productions théâtrales sans égard au type de théâtre et à l'esthétique propre à chaque metteur en scène.

Si ces défis concernent directement une large majorité des metteurs en scène professionnels, comment se fait-il qu'ils ne soient pas directement abordés dans le cadre des formations en mise en scène ? Après avoir brossé un tableau d'ensemble des formations en mise en scène actuellement disponibles au Québec, nous pourrions constater que, généralement, elles sont peu adaptées à la réalité professionnelle des metteurs en scène en exercice, et que plus particulièrement, elles ne couvrent pas, ou très peu, ces quatre axes de compétences pourtant essentiels. L'expérience serait-elle la seule façon d'apprendre et de progresser dans ces quatre domaines d'expertises ?

Les domaines d'étude de la gestion de projet et de la psychologie du sport se sont abondamment penchés sur les sujets que nous avons nommés défis A-B-C-D. Au cours du dernier siècle et avec d'importants moyens, les recherches en gestion de projet et en psychologie du sport ont abouti à la production d'un vaste savoir scientifique et à la création de nombreux outils méthodologiques, qui permettent d'appréhender les questions du travail d'équipe et de la planification. Leurs multiples applications se retrouvent dans un grand nombre de domaines très disparates. Les metteurs en scène professionnels ne pourraient-ils pas s'en inspirer afin d'importer ces connaissances et, après les avoir adaptées à leur pratique, être en mesure de les appliquer directement dans leur travail de répétition ?

Nous nous situons dans une recherche qualitative - qui correspond à la définition qu'en

fait Mucchielli⁴ - avec une méthodologie hybride, comparative et déductive - telle que présentée par M.Bruneau et A.Villeneuve⁵. Selon les sections, nous apporterons des précisions méthodologiques particulières, comme par exemple, pour la transcription des entrevues et pour la compilation des données issues des programmations des théâtres (Annexe A). La question de recherche a pour origine notre pratique à travers une perspective quadruple de l'acteur – qui a travaillé pour une vingtaine de metteurs en scène- du metteur en scène, du directeur artistique et du membre de jury – qui a pris connaissance des dossiers de demandes de subventions de nombreuses compagnies. Puis, pour valider nos hypothèses, nous nous sommes appuyés sur des données factuelles provenant des programmations des théâtres francophones de Montréal, sur l'offre de formations en mise en scène disponible et sur les termes des conventions collectives de l'Union des artistes (UDA) qui concernent les metteurs en scène. Enfin, nous avons cherché une confirmation externe⁶ en ayant recours à des entrevues auprès de cinq informateurs clés⁷. Notre objectif étant de démontrer qu'un transfert d'expertise provenant de domaines extérieurs au théâtre pourrait représenter un moyen concret et réaliste permettant aux metteurs en scène de combler certains besoins et de répondre à la problématique.

Depuis la fin de ma formation en interprétation en 1999 et mon arrivée sur le marché

⁴ Mucchielli, Alex. (dir.pub.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Collin Éditeur.p.143.

⁵ Bruneau, Monik, et Villeneuve, André. (2007). *Traiter de recherche création en art*. Québec : PUQ. p.84 à 86.

⁶ Mucchielli, Alex. (dir.pub.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Collin Éditeur.p.29.

⁷ Mucchielli, Alex. (dir.pub.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Collin Éditeur.p.118.

du travail, je poursuis une carrière de comédien à travers une vingtaine de productions professionnelles, dont certaines ont fait l'objet de tournées de longue durée. Parallèlement, j'en suis venu à la mise en scène et à l'écriture par le biais de l'enseignement du théâtre. J'ai eu l'occasion de diriger des élèves de la maternelle, du primaire, du secondaire, de niveau collégial et universitaire au Québec et aux États-Unis, ainsi que des adultes amateurs dans le domaine communautaire. Ma première mise en scène professionnelle a été réalisée en 2004, alors que j'ai pris la direction du projet *Acceptation* pour la Fondation de la Tolérance. Ce spectacle de « théâtre dont vous êtes le héros », dont je suis également l'auteur, a été présenté à plus de trois cents reprises dans les écoles secondaires du Québec et s'est vu remettre en 2005 *Le Masque des enfants terribles* qui souligne la meilleure production jeune public. En tant que directeur artistique et co-fondateur de la compagnie *Pas de Panique* depuis onze ans, j'ai signé cinq mises en scène, dont trois pour le grand public, alors que notre compagnie vient de terminer trois années de résidence au Centre Segal des arts de la scène. À ces expériences pertinentes s'ajoute l'écriture de cinq textes dramatiques, un sixième ayant fait l'objet d'une résidence d'écriture à la Maison des auteurs de Limoges cette année. J'ai également eu le privilège de siéger en tant que membre du jury sur les comités théâtre du Conseil des arts et des lettres du Québec à deux reprises, au Conseil des arts du Canada à une occasion et plus d'une dizaine de fois, au Conseil des arts de Montréal lors de mon mandat de trois ans dans cette institution. Lors de chacun de ces comités, les membres du jury doivent prendre connaissance et analyser l'ensemble des dossiers de demande de subvention déposés dans un programme donné.

Depuis le début de mon parcours de metteur en scène, je me questionne sur les moyens d'apprentissage et les outils de progression dans cette discipline. Quels sont les moyens d'apprentissage de la pratique ? Ils existent et se développent à en croire les formations en mise en scène qui sont maintenant disponibles. Mais ces formations sont-elles suffisamment accessibles et adaptées à la réalité d'un metteur en scène en exercice ? Au-delà des formations encore relativement jeunes, la pratique du metteur en scène

s'apprend majoritairement par l'imitation et par l'expérience de la pratique, ce que Josette Féral nomme pour l'acteur « l'école des aînés »⁸. Mais n'y a-t-il pas là un risque d'enlèvement, de redite, de revoir différentes variantes du même spectacle, comme le constate Claude Des Landes ? En ce qui me concerne, je considère avoir majoritairement acquis mon savoir-faire en mise en scène à travers l'imitation. D'abord à travers l'observation de mes professeurs, puis des metteurs en scène qui m'ont dirigé au cours de ces dix-huit dernières années. En dehors des choix artistiques, du texte et de toutes les singularités propres à chaque production, c'est surtout les savoir-faire de chacun des metteurs en scène rencontrés qu'il convient d'observer afin de pouvoir les appliquer dans sa propre pratique, de retenir les bons coups et d'éviter certains écueils. Au cours des dernières saisons, il m'est arrivé régulièrement de diriger une répétition en tant que metteur en scène et, le même jour, d'être dirigé par un autre metteur en scène dans le cadre d'une autre production. Les questionnements féconds et les parallèles sont alors inévitables. Interpellé par la façon dont un metteur en scène, souvent plus expérimenté que moi, avait dirigé une scène le matin, il me paraissait inévitable et nécessaire de prendre des notes afin d'adapter, de questionner et d'appliquer à mon tour une technique, une note, une indication auprès des comédiens que j'allais diriger quelques heures ou quelques jours plus tard, et ce, même si les deux spectacles n'avaient que très peu de points en commun.

Mis à part cette transmission directe, existe-t-il d'autres moyens d'apprentissage pratique de l'art de la mise en scène ? Certes, une vision artistique se construit à travers de multiples moyens tous essentiels, tel que le fait d'assister à de nombreux spectacles, de lire des livres de théâtre et sur le théâtre. Les ouvrages sur le théâtre en général et

⁸ Féral, Josette (dir.publ.). (1998). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 2*. Montréal : Éditions jeu/Camières : Éditions Lansman. p.14.

sur la mise en scène en particulier, qu'ils empruntent une perspective historique, biographique, esthétique ou encore à travers des entrevues de praticiens, représentent une source inépuisable d'informations pertinentes et inspirantes. Et que dire de l'inspiration artistique qui elle, indéfinissable, peut émaner de tous les aspects de la vie. Seulement, l'inspiration et la vision artistique ne représentent pas un savoir-faire. Nous questionnons ici le savoir-faire artisanal du metteur en scène, qui doit concrètement porter une œuvre à la scène dans un contexte donné et, sauf exception, dans un délai prédéterminé. Comme le confirme Philippe Lambert⁹, c'est lors de premières expériences en mise en scène que l'on découvre toute l'étendue des tâches et des défis qui doivent être relevés par le metteur en scène pour que son projet se réalise. Dans une micro structure, avec des moyens modestes, il existe nécessairement un important cumul de tâches pour le responsable du projet. Certaines concernent directement le metteur en scène dans ses choix artistiques, la direction des comédiens et des concepteurs. D'autres concernent le directeur artistique ou le responsable du projet, mais la ligne de démarcation est presque invisible lorsqu'une seule personne cumule toutes ces fonctions. Parfois le metteur en scène va écrire le texte, opérer la régie du spectacle, en plus d'être très impliqué dans les différentes conceptions de costumes, de décors, d'accessoires et d'éclairages. Les premières mises en scène dans des cadres scolaires représentent de remarquables occasions d'apprentissage et ce, dans tous les secteurs de compétences. Cela permet d'appréhender la réalisation d'un spectacle de théâtre avec une perspective globale qui échappe largement à un interprète. Le metteur en scène en herbe se retrouve dans une position où, même s'il n'est pas seul, il est de fait, le seul responsable et le seul professionnel de toute l'équipe. Les comédiens et tous les concepteurs sont de jeunes étudiants. Il faut donc être en mesure de déléguer, de donner des responsabilités à chacun mais également beaucoup d'encadrement dans

⁹ Voir présentation des participants au 1.4

des domaines aussi éloignés que le maquillage, la technique vocale, la conception des programmes, des billets, de la promotion ou du décor. Par la suite, le transfert dans un contexte professionnel peut être ressenti comme un net allègement. Plus un metteur en scène progresse dans sa carrière, mieux il est entouré. Ses collaborateurs, concepteurs et administrateurs sont plus nombreux et plus compétents. Le metteur en scène gagne en temps, en expertise et peut espérer être mieux nourri artistiquement, avoir davantage de ressources financières et se concentrer sur l'essentiel de son projet artistique : le travail de direction des comédiens, sa recherche artistique avec les concepteurs.

Afin de mieux cerner ce savoir-faire du metteur en scène, il est nécessaire de détailler les nombreuses tâches et responsabilités qui sont associées à la fonction dans le contexte actuel du théâtre professionnel montréalais de langue française. Si l'on se rapporte aux trois conventions collectives intervenues entre l'Union des artistes (UDA) et Théâtres Associés Inc. (TAI), l'Association des producteurs de théâtres privés (AFTP) ou Le Théâtre de La Manufacture¹⁰, le metteur en scène est défini en tant qu'*auteur de la réalisation scénique d'un ouvrage dramatique*. Citons ici quelques extraits pertinents qui définissent une partie des fonctions du metteur en scène sous un angle contractuel :

Avant la signature du contrat, le producteur et le metteur en scène discutent des orientations générales de la mise en scène et des données disponibles susceptibles d'avoir une incidence sur le travail du metteur en scène. Sans restreindre la généralité de ce qui précède, à la signature du contrat, le producteur et le metteur en scène conviennent par écrit des informations suivantes : a) le budget total minimum garanti prévu à l'article 9-2.11 ; b) le nombre d'artistes interprètes de la distribution ; c) l'échéancier des conceptions ; d) la période des répétitions ; e) la nature des ententes intervenues avec l'auteur ou le traducteur de l'ouvrage dramatique, notamment en ce qui

¹⁰ <https://uda.ca/ententes-collectives/theatre/association-des-producteurs-de-theatre-prive-apt-metteurs-en-scene-et>

concerne le respect de l'ouvrage ou les modifications possibles, et leur présence aux répétitions ; f) l'échéancier relatif au choix des artistes interprètes, de l'assistant metteur en scène, du chorégraphe, du régisseur, des concepteurs, du personnel technique et artistique supplémentaire requis pour les besoins de la mise en scène ; g) le choix des artistes interprètes, du chorégraphe et des concepteurs spécifiquement identifiés et les délais de signature des contrats à intervenir entre ceux-ci et le producteur ; h) les partitions musicales existantes ; i) les caractéristiques et les contraintes de la ou des salles où sera présenté le spectacle dramatique ; j) toute autre information jugée pertinente.

À plusieurs reprises dans ces ententes, les deux parties, soit, le metteur en scène d'une part et le producteur de l'autre, sont invitées à s'entendre et à exercer leurs droits de façon raisonnable, avec pour objectif d'éviter tout abus. Le metteur en scène doit assurer le bon fonctionnement des répétitions, être présent et ponctuel, assister aux réunions de production ainsi qu'à un nombre minimum et prédéterminé de représentations. Le producteur conserve tout de même un « droit de décision finale » sur la production tout en concédant au metteur en scène un droit similaire sur le domaine artistique, ce qui est nommé « l'orientation, la vision et la direction du spectacle ». Le metteur en scène est clairement reconnu en tant qu'auteur et premier titulaire des droits d'auteur sur la mise en scène. Notons également que, dans les articles 7 et 9, il est énoncé que les deux parties doivent s'entendre quant au choix de tous les membres de l'équipe, des interprètes et des concepteurs. De plus, on souligne que, même si le metteur en scène n'a pas de contrôle sur le budget global, le producteur doit s'entendre avec lui sur la répartition des sommes entre les différents postes budgétaires. Le metteur en scène participe directement à l'attribution de chaque montant aux différentes conceptions et donc aux membres de l'équipe.

Ces textes légaux nous confirment donc que l'étendue des tâches du seul metteur en scène dépasse largement les responsabilités artistiques, l'analyse du texte et la direction des comédiens. Ce constat ne fait aucun doute au regard de notre pratique et auprès des praticiens consultés. De plus, nous constaterons dans notre point 1.1 que les metteurs en scène sont bien souvent directeurs artistiques, coproducteurs et artistes

entrepreneurs. De par la définition même de leur fonction, à laquelle s'ajoute ce cumul de mandats, ces artistes professionnels se retrouvent donc impliqués à tous les niveaux de la réalisation du spectacle : la mise en scène, le choix des collaborateurs, la production, mais aussi la promotion, la recherche de financement en exposant leur démarche artistique et en décrivant l'organisation de leur travail de répétition dans le cadre des demandes de subventions déposées par la compagnie. Toutes ces responsabilités sont inter-reliées et essentielles pour que le spectacle ait lieu.

Selon Georges Banu¹¹, le renouveau de la répétition est indissociable de l'évolution de la mise en scène comme démarche artistique. Afin de faire progresser la mise en scène, il est incontournable de faire progresser les répétitions et les processus de création. Si le metteur en scène « artiste » poursuit l'évolution de sa démarche artistique, le metteur en scène « directeur artistique et entrepreneur », a lui, à sa disposition de nombreux moyens de progression. En plus des formations disponibles, qui abordent tous les secteurs de l'administration d'une compagnie artistique, le directeur artistique va chercher, s'il en a les moyens, à mieux s'entourer. Son équipe administrative va le conseiller et le décharger d'un maximum de tâches administratives liées à la promotion et la recherche de financement. La majorité du dossier de demandes de subventions ou de financement sera rédigé par le directeur administratif, même si certaines sections cruciales demeurent inévitablement sous la responsabilité du metteur en scène directeur artistique, telles que la présentation de la démarche artistique et l'exposition de l'organisation du travail de répétition spécifique à chaque projet. Notons d'ailleurs que, selon les critères des conseils des arts, ces parties sont toujours déterminantes dans le jugement de la qualité des dossiers de demandes de subventions.

¹¹ Banu, Georges (dir. publ.). 2005. *Les répétitions de Stanislavski à aujourd'hui*. Arles : Actes Sud.p.30-31 et p.127.

Je suis un artisan, non pas de la non-écriture, mais de la rencontre. – Robert Lepage.¹²

Mais pour le metteur en scène « artisan », celui qui choisit l'équipe, qui dirige concrètement les interprètes et concepteurs durant les répétitions, quels sont ses moyens de progresser en ce qui a trait spécifiquement aux défis A-B-C-D ? C'est bien sur ces aspects concrets de la pratique professionnelle que porte notre recherche. Même si l'essentiel de ces apprentissages passe par l'expérience, comment la compléter en ce qui concerne certains aspects particuliers, certaines tâches que les metteurs en scène semblent tous faire d'instinct. En tant que praticien, interprète, metteur en scène et directeur artistique, nous avons constaté qu'en ce qui a trait aux défis A-B-C-D, les metteurs en scène font reposer de nombreuses décisions cruciales sur l'instinct, ce qui, sans être un mal en soit, représente certainement une limite dans la recherche artistique et dans la perspective de progresser, de renouveler la pratique telle qu'évoquées par Georges Banu.

Nous allons donc démontrer que des ressources méthodologiques pourraient être empruntées à d'autres domaines d'expertises, adaptées, puis importées au théâtre. Nous rechercherons des outils concrets, provenant de la gestion de projet et de la psychologie du sport, qui pourront appuyer le metteur en scène d'aujourd'hui dans la réalisation de son projet artistique en général et dans la conduite de ses répétitions en particulier et ce, indépendamment de ses choix artistiques, de sa vision, de ses moyens et des conditions de production propres à chaque projet. Après avoir dressé un état de la situation des moyens d'apprentissage et des formations destinés aux metteurs en scène et en échangeant avec des praticiens de la mise en scène au Québec, nous chercherons

¹² Féral, Josette (dir.publ.). (1998). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 2*. Montréal : Éditions jeu/Carnières : Éditions Lansman. p.140.

à valider nos intuitions en soulignant les parallèles pressentis entre la pratique du théâtre et les domaines de la psychologie du sport et de la gestion de projet.

CHAPITRE I

ÉTAT DE LA SITUATION

1.1 Programmations des théâtres professionnels francophones à Montréal et réalités contractuelles

En observant les programmations des théâtres à Montréal au cours des dernières saisons, on peut constater qu'une très nette majorité des metteurs en scène professionnels en exercice occupent également les fonctions de directeur artistique de l'organisme de production ou du théâtre qui produit leur spectacle.

L'étude des programmations des saisons théâtrales de 2017 et 2018, augmentées de quelques productions en fin d'année 2016, présentée dans l'ANNEXE A, brosse un portrait très complet des metteurs en scène professionnels qui oeuvrent en langue française à Montréal. Nous avons pris en compte treize institutions théâtrales : les membres de l'association Théâtre Associés (TAI), soit Le Centre du Théâtre d'Aujourd'hui, La Compagnie Jean-Duceppe, le Théâtre Denise-Pelletier, le Théâtre du Rideau Vert, le Théâtre de Quat'Sous et le Théâtre du Nouveau Monde, auxquels nous avons ajouté le Théâtre Aux Écuries, le Théâtre La Licorne, le Théâtre La Chapelle, le Théâtre Espace Go, le Théâtre Espace Libre, le Théâtre Prospero et La Maison Théâtre. Ce large échantillon comprend 122 productions dirigées par 124 metteurs en scène. Précisons que certains metteurs en scène dirigent plusieurs productions, alors que certains spectacles sont signés par plusieurs co-metteurs en scène.

Que ce soit en comptabilisant les metteurs en scène (82%) ou en compilant le nombre de productions (85%), le résultat est très similaire : il apparaît que plus de 82% des metteurs en scène sont également directeurs artistiques ou codirecteurs artistiques ou codirecteurs généraux ou cofondateurs d'une ou de plusieurs compagnies de productions théâtrales ou d'une institution de diffusion théâtrale. La dernière partie du tableau, dont les résultats ne sont pas compilés dans le calcul précédent, retrace les dix-neuf metteurs en scène avec qui j'ai eu le privilège de travailler en tant qu'interprète depuis mon arrivée sur le marché du travail en 1999. Il apparaît que quinze d'entre eux font également partie de cette catégorie et donc que 79% de ces praticiens occupent également des postes de direction artistique. Ce pourcentage, tout à fait similaire au 82% et au 85% des précédents calculs, vient confirmer que les conclusions qui portent sur les saisons 2017 et 2018 sont fort probablement assez représentatives des années précédentes.

L'analyse de ces données quantitatives confirme donc une évidente réalité que nous pouvons constater à Montréal parmi nos collègues metteurs en scène professionnels à savoir qu'une importante majorité, de l'ordre de plus de huit sur dix, cumule au cours de leur carrière les postes de metteurs en scène et de directeurs artistiques.

Suite à ces premières observations, nous pouvons nous pencher sur les différents modes de production de ces spectacles. Le détail des ententes de production entre les lieux de diffusion et la compagnie qui produit le spectacle varient d'un théâtre à l'autre. Sans entrer dans les détails, il est tout de même possible de classer ces ententes dans les catégories suivantes :

- Ce que nous avons nommé les productions internes : le théâtre produit le spectacle et le diffuse dans ses murs. Par exemple, *Enfant insignifiant!* produit par La Compagnie Jean-Duceppe. Nous avons également inclus dans cette catégorie les spectacles produits par une

compagnie qui a un statut de résidence « permanente » dans un théâtre. Par exemple, Omnibus et le Nouveau Théâtre Expérimental dans les murs de L'Espace Libre ou encore les compagnies associées dans le Théâtre Aux Écuries.

- Les productions externes, parfois coproductions : une ou plusieurs compagnies produisent le spectacle et contractent une forme d'entente de location avec un lieu de diffusion. Par exemple, *Siri* diffusé au Centre du Théâtre d'Aujourd'hui mais coproduit par la compagnie Messe Basse et le Festival de Théâtre des Amériques (FTA).
- Une codiffusion, parfois appelée association : une ou plusieurs compagnies produisent un spectacle et le lieu de diffusion s'associe à cette production en incluant ce spectacle dans sa programmation annuelle. Cette entente de partenariat se distingue d'une simple location par une implication plus importante du lieu de diffusion dans la production de la compagnie concernée. Cette entente peut inclure, à titre d'exemple, un partage de recette de la billetterie, la prise en charge des efforts de promotion, un taux préférentiel pour l'occupation des locaux de répétition, de la salle ou du personnel technique. Par exemple, les ententes de codiffusions proposées par le Théâtre La Licorne ou le Théâtre de Quat'Sous.

Ainsi les théâtres se distinguent aussi par les choix qu'ils effectuent quant au montage financier et aux ententes qu'ils appliquent aux productions qu'ils présentent. Certains, comme La Compagnie Jean-Duceppe, sont producteurs de leurs spectacles alors que d'autres, comme Le Théâtre La Chapelle sont uniquement diffuseurs. Plusieurs optent pour un modèle mixte, où l'on retrouve divers modes de production et où se côtoient les productions maison, les compagnies en résidence, les compagnies en codiffusion et les compagnies en location. Cette diversité dans les ententes de production est encore

complexifiée dans les lieux qui disposent de deux salles de diffusion, comme c'est le cas, par exemple, au Centre du Théâtre d'Aujourd'hui avec la salle Jean-Claude Germain, au Théâtre Denise-Pelletier avec la salle Fred-Barry et au Théâtre La Licorne avec la Petite Licorne.

Sur les cent-vingt-deux spectacles de l'échantillon, seuls une quinzaine, soit approximativement 12%, sont produits sans que le metteur en scène ne soit impliqué dans le montage financier. C'est le cas, par exemple, de *Je disparaiss* produit par le groupe La Veillée au Théâtre Prospero où la metteuse en scène Catherine Vidal n'est pas directrice artistique de la compagnie ou du théâtre. C'est également le cas de Carl Béchard et de Alain Zouvi lorsqu'ils signent des mises en scène au Théâtre du Nouveau Monde. Donc, dans plus de 85% des cas, les metteurs en scène, à travers leur compagnie, ont une implication plus ou moins importante à titre de producteur, coproducteur, codiffuseur ou une forme quelconque de partenariat dans la concrétisation de leur spectacle.

Ces constats nous permettent de souligner qu'une forte majorité de metteurs en scène professionnels à Montréal cumulent plusieurs fonctions. Ils sont bien souvent directeurs artistiques et fortement impliqués dans la production des spectacles, bien au-delà de leur rôle de metteur en scène. On remarque également que, selon notre évaluation, près de 75% de ces metteurs en scène ont débuté leur carrière par une formation en interprétation. Plusieurs d'entre eux sont d'ailleurs encore des comédiens professionnels et ils alternent les engagements d'interprétation et de mise en scène. On remarque donc qu'à la double fonction de metteur en scène directeur artistique s'ajoute parfois celle de comédien, mais aussi, celles de conseiller artistique, auteur dramatique ou encore directeur général. Pourrions-nous supposer que cela représente une spécificité québécoise ? Serait-elle due à une précarité financière du milieu de travail ou plus largement à une conception non cloisonnée de la pratique théâtrale propre au

Québec ? Ce sont des hypothèses vraisemblables, émises par plusieurs collègues, mais qui ne seront pas davantage développées dans le cadre de cette recherche.

Même si l'on peut être surpris par la généralisation de ces cumuls de mandats pour les metteurs en scène, il faut admettre que, dans le contexte de production actuel, cette réalité est presque inévitable, si l'on considère le parcours type de beaucoup de praticiens du théâtre. En effet, ces metteurs en scène ont presque automatiquement un autre trait commun : ce sont des artistes entrepreneurs.

Lorsqu'un jeune créateur, bien souvent comme nous l'avons vu, un finissant en interprétation, souhaite mettre en scène un premier spectacle professionnel et ainsi amorcer sa carrière de metteur en scène, il doit, presque obligatoirement, passer par certaines étapes. Alors qu'il a présenté son projet artistique et convaincu un théâtre de lui permettre une diffusion, le metteur en scène va devoir s'associer à des partenaires et constituer une compagnie. Concrètement cela signifie pour lui d'effectuer les démarches nécessaires auprès du Registraire des entreprises du Québec afin de créer une compagnie ou, plus précisément, une entreprise. Il va donc enregistrer un nom et obtenir un numéro d'immatriculation d'entreprise du Québec (NEQ). La forme juridique généralement choisie pour une compagnie de théâtre est nommée « personne morale sans but lucratif ». Il est également courant d'employer les appellations OBNL (Organisme à but non lucratif) ou OSBL (Organisme sans but lucratif). C'est donc après cette opération, que le metteur en scène cofondateur devient directeur ou codirecteur artistique d'un organisme de production. Il devient par le fait même un entrepreneur au sens de la loi. En plus d'être un entrepreneur puisqu'il « entreprend » un projet, il est également entrepreneur puisqu'il dirige une « entreprise » officiellement immatriculée.

Cette étape administrative est absolument nécessaire. En effet, c'est à travers cet organisme, cette compagnie, ou pour employer le terme légal, cette personne morale,

que le metteur en scène directeur artistique et ses associés vont être en mesure d'effectuer les opérations administratives incontournables pour réaliser une production professionnelle. L'entente de location, codiffusion ou coproduction quelle qu'elle soit sera signée entre la salle de diffusion et la compagnie du metteur en scène. C'est également la compagnie qui signera les contrats avec les comédiens professionnels. Les acteurs professionnels étant membres en règle de l'Union des artistes (UDA), les contrats qui encadrent leurs pratiques professionnelles sont régis par des ententes collectives intervenues entre le syndicat (UDA) et les associations professionnelles de théâtre telles TAI (Théâtres Associés Inc.), ACT (Association des compagnies de théâtre) ou TUEJ (Théâtre Unis Enfants Jeunesse). La nouvelle compagnie sera donc représentée par une association et les comédiens par l'UDA.

Pour consulter les ententes collectives : <https://uda.ca/ententes-collectives/theatre>

Il existe également le cas où des artistes professionnels, dont un metteur en scène, peuvent s'associer pour produire un spectacle professionnel sans pour autant former une compagnie tel que présenté ci-dessus. Ces artistes vont se regrouper pour former un groupe autogéré ou se constituer en « société en nom collectif ». Tous les artistes membres de ce groupe sont donc à la fois producteurs et artisans de leur projet. Cette formule est généralement employée dans le cas d'un projet ponctuel et non récurrent ou lors d'un tout premier projet. L'Union des artistes doit donner son accord et ainsi valider le partage de recette. Cette formule ne peut représenter une solution à long terme puisqu'elle ne permettra pas au metteur en scène d'établir et de faire valoir l'évolution de sa démarche artistique auprès des Conseils des arts, qui représentent la source incontournable de financement public. Dans l'échantillon présenté dans l'ANNEXE A, ce type de production représente une modeste proportion de l'ordre de 5%. Tant pour l'UDA que pour les conseils des arts, ce format de groupe autogéré peut être adéquat pour un premier projet, mais ce n'est pas la voie qui permet de bâtir une

démarche artistique et faire évoluer une compagnie en lui assurant une stabilité financière.

La recherche de financement représente une tâche presque incontournable pour les metteurs en scène ou du moins, selon notre tableau, huit-dixième d'entre eux. Les trois grands organismes de financement public pour une compagnie de théâtre à Montréal sont le Conseil des arts du Canada (CAC), le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et le Conseil des arts de Montréal (CAM). Parmi les nombreux programmes de subvention, il est possible pour un metteur en scène, au même titre qu'un auteur, de déposer une demande de subvention à titre individuel, par exemple pour faire de la recherche ou pour effectuer un stage de perfectionnement. Mais dans la cadre d'une production professionnelle, c'est la compagnie qui produit le spectacle qui doit déposer une demande. Ce dossier de demande de subvention peut être en partie rédigé par un administrateur, mais des sections cruciales de la demande devront l'être par le directeur artistique. Ce dernier devra présenter sa démarche artistique et le metteur en scène devra être en mesure de présenter les détails de son projet artistique, sa vision de l'œuvre, son plan de travail et les étapes de son processus de répétition. Sans détailler les nombreux programmes des trois conseils des arts, il importe de comprendre que l'objectif d'une compagnie de théâtre est d'obtenir une première aide ponctuelle pour la production d'un spectacle. Après avoir obtenu des réponses positives, par exemple deux aides successives au projet auprès du Conseil des arts de Montréal, la compagnie devient alors éligible aux programmes d'aide au fonctionnement biennuel ou quadriennal. Il est donc essentiel pour un directeur artistique de faire valoir aux conseils des arts qu'il bâtit, au sein de sa compagnie, une démarche cohérente et à long terme, afin d'espérer obtenir un soutien financier ponctuel, puis, récurrent et ainsi consolider sa capacité à réaliser la démarche artistique du metteur en scène.

Même si tous les parcours professionnels des metteurs en scène sont différents, on peut aisément identifier un parcours type très répandu et marqué par certaines grandes étapes :

1. Arrivée sur le marché du travail, bien souvent après une formation en jeu mais pas toujours.
2. Association avec des collègues de différents corps de métier pour former d'abord un groupe autogéré puis une jeune compagnie dont le metteur en scène est directeur artistique. Cette structure va permettre la production d'un premier spectacle et la signature d'une première mise en scène professionnelle.
3. Les mises en scène se succèdent, la démarche artistique se précise et la structure de la compagnie progresse au même rythme que l'arrivée de financement public d'abord ponctuel, puis récurrent. La compagnie se dote d'une structure administrative plus élaborée.
4. Le metteur en scène plus expérimenté va alterner les mises en scène pour sa propre compagnie et des invitations provenant d'autres compagnies pour signer des mises en scène.
5. Des metteurs en scène bien établis se voient proposer de prendre la direction artistique et parfois générale d'un théâtre ou encore d'une institution d'enseignement professionnelle. Ils quittent parfois la direction artistique des compagnies qu'ils ont fondées pour signer des mises en scène ailleurs. On peut citer comme exemple Serge Denoncourt, René-Richard Cyr, Claude Poissant.

Donc, dans une très large mesure, le cumul des fonctions de directeur artistique, entrepreneur et metteur en scène est bien une réalité dans le paysage théâtral québécois. Si chaque metteur en scène a son cheminement propre et unique, on peut souligner d'importants traits communs pour près de 80% d'entre eux, incluant le chercheur auteur de ce mémoire. La multitude et la diversité des tâches à accomplir pour ces artistes représentent un enjeu incontournable. Nous allons démontrer dans le point 2.2.4 que ces artistes sont aussi et de fait, chefs de projet au sens que l'entend le domaine de la gestion de projet. C'est dans ce contexte, que nous estimons que la gestion de projet et la psychologie du sport, pourraient répondre à une part de cette problématique.

1.2 Revue de littérature

Nos recherches nous ont tout d'abord porté vers les ouvrages abordant le travail des metteurs en scène en répétition. Nous avons cherché à en connaître davantage sur les mécanismes de l'élaboration du spectacle en général, et plus spécifiquement, sur les actions posées par les metteurs en scène au regard de ce que nous nommons les défis A-B-C-D. Soulignons deux ouvrages incontournables que sont *Mise en scène et Jeu de l'acteur (Tome 1 et 2)* de Josette Féral¹³ et *Les répétitions de Stanislavski à aujourd'hui*

¹³ Féral, Josette (dir.publ.). (1997 et 1998). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1 et 2*. Montréal : Éditions jeu/Carières : Éditions Lansman.

de Georges Banu¹⁴. Ces deux ouvrages présentent une succession d'entrevues avec des metteurs en scène, comme autant d'incursions dans la pratique de chacun de ces artistes. Avec les introductions et les bilans des auteurs, le lecteur a accès à un large éventail de pratiques en mise en scène. À travers cette importante variété de cheminements, nous avons été en mesure de valider que les défis A-B-C-D sont bien présents dans le travail de ces metteurs en scène, même s'ils ne nomment pas toujours spécifiquement ces enjeux, ou qu'ils le font de manière détournée. Le choix de l'équipe (A) revient régulièrement. Citons Josette Féral :

Cela explique l'importance accordée au « casting » dès le point de départ. Pour nombre de metteurs en scène (Gilles Maheu, Andrée Brassard, Richard Foreman, Jacques Nichet, Martine Beaulne), une fois la sélection faite, la moitié du travail est déjà accomplie.¹⁵

Les enjeux de la communication (B), du leadership, du climat de travail sont également abordés au regard des échanges et dialogues entre les metteurs en scène et leurs acteurs. La mise en commun des ressources créatives des membres de l'équipe (C) est également incontournable. Ariane Mnouchkine confie à Josette Féral que « [...] aucun metteur en scène ne peut prétendre inventer si l'acteur ne lui propose rien. Il faut qu'il y ait une proposition de départ, alors le travail de création peut commencer.¹⁶ » ;

¹⁴ Banu, Georges (dir. publ.). (2005). *Les répétitions de Stanislavski à aujourd'hui*. Arles : Actes Sud.

¹⁵ Féral, Josette (dir. publ.). (1997). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1*. Montréal : Éditions jeu/Carières : Éditions Lansman.p54.

¹⁶ Féral, Josette (dir. publ.). (1997). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1*. Montréal : Éditions jeu/Carières : Éditions Lansman.p53.

Lorraine Pintal, elle, qualifie le metteur en scène de « *déclencheur des réactions de l'acteur, il le stimule pour qu'il accomplisse une partie du chemin*¹⁷ ».

Le défi D qui, rappelons-le, porte sur le choix et la planification des méthodes de travail a été nettement plus difficile à identifier dans les entrevues. Parmi les ouvrages étudiés lors du séminaire de lecture, nous retiendrons *André Brassard, Stratégie de mise en scène*¹⁸ par Claude Lapointe. C'est la présence du mot « stratégie » dans le titre qui avait attiré notre attention. Tout au long de cet ouvrage, Brassard, à travers des anecdotes et des réponses savoureuses, démontre sa remarquable capacité à formuler des images et des métaphores touchantes, qui témoignent de son amour pour son art et pour ses pairs. On y découvre ses rapports aux acteurs et donc à la communication, ainsi que plusieurs exercices et stratégies pour conduire ses répétitions.

Ces lectures, de même que toutes celles qui concernent la pratique du théâtre (Jacques Lecoq¹⁹, la trilogie de Yoshi Oïda²⁰) ont permis de valider que les défis A-B-C-D sont bien présents dans le travail des metteurs en scène et que certains soulignent consciemment leurs caractères essentiels. Par contre, on réalise au fil des lectures, que les connaissances de ces praticiens sur ces enjeux sont de nature empirique et que leurs décisions sont effectuées de manière instinctive.

¹⁷ Féral, Josette (dir. publ.). (1997). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1*. Montréal : Éditions jeu/Carières : Éditions Lansman.p53.

¹⁸ Lapointe, Claude. (1990). *André Brassard. Stratégie de mise en scène*. Outremont : VLB éditeur.

¹⁹ Lecoq, J., Carasso, J.-G., Lallias, J.-G. (1997). *Le corps poétique : Un enseignement de la création théâtrale*. Paris : Actes Sud-Papiers.

²⁰ Oïda, Yoshi, Marshall, L. (1992). *L'acteur flottant*. Paris : Actes Sud.

Dans le cadre de nos recherches en bibliothèque, à chaque fois que nous avons soumis dans le moteur de recherche des entrées telles que « planification, organisation, gestion » en les associant à « théâtre - répétition », nous n'avons pas obtenu de résultats concluants. Il semble que, dès que ces termes sont associés à une activité artistique, la recherche se déplace vers le domaine de « gestion d'organisme culturel » et donc de l'administration des arts, ce qui n'est pas pertinent dans le cadre de cette recherche.

Autre défi rencontré : tous les ouvrages consultés au sujet de la mise en scène portent très majoritairement sur l'esthétique, sur le ressenti du metteur en scène, sur son rapport aux textes dramatiques, sur le développement de sa démarche artistique, de l'espace scénique, sur la direction de l'acteur, sa présence, son travail du corps et de la voix. Il est beaucoup plus ardu de trouver de l'information qui concerne spécifiquement et concrètement l'organisation du travail de répétition. De plus, notons que les metteurs en scène, dont la pratique constitue le sujet d'un livre, ne sont pas toujours représentatifs de la « moyenne » des metteurs en scène actifs à Montréal de nos jours. Certains sont étrangers et oeuvrent dans un contexte, et parfois à une époque, bien différents des nôtres. Même les metteurs en scène québécois cités sont, et c'est bien naturel, des artistes très établis et qui, par conséquent, échappent, du moins partiellement, à une certaine précarité des conditions de travail et peuvent, un peu plus que d'autres, espérer un cadre d'élaboration plus serein. Il convient donc de contextualiser certaines anecdotes de répétition.

Si les enjeux du choix de l'équipe, de sa cohésion, de la mise en commun des ressources de chaque membre et de la planification des méthodes de travail sont donc présents et importants chez les metteurs en scène, on constate que ces informations proviennent de savoirs empiriques et qu'elles nous sont transmises dans les ouvrages à travers des récits, des témoignages, des perceptions. À l'inverse, ces mêmes enjeux A-B-C-D se retrouvent dans les tables des matières de tous les ouvrages traitant des domaines de la gestion de projet et de la psychologie du sport. Ces questions sont présentées de façon

parfois très technique et s'appuient, le plus souvent, sur des savoirs scientifiques, issus de recherches quantitatives, que ce soit des résultats sportifs, des études psychologiques ou des données économiques. Comme nous le verrons au chapitre II, ces domaines présentent pourtant de nombreux parallèles avec celui du théâtre. De plus, les experts et consultants tel que Jean-Pierre Doly, auteur du livre *L'Accordeur de talents*²¹ dont la préface est signée par le chef d'orchestre Michel Podolak, estiment que leur expertise est concrètement applicable à de nombreux domaines.

En gestion de projet, il a fallu écarter un certain nombre d'ouvrages trop techniques, tel que Le Guide du corpus des connaissances en management de projet²² (Guide PMBOK) qui se présente comme un ensemble de procédures et une succession de tableaux et de protocoles. Les ouvrages de Jean-Pierre Boutinet²³, qui appréhende la notion de gestion de projet avec une approche sociologique et philosophique, combinés aux ouvrages de vulgarisation de Roger Aïm²⁴, nous ont amené une compréhension claire et équilibrée des concepts de gestion de projet. S'il convient de nuancer l'aspect « recette » des ouvrages de consultants et formateurs tels que Élisabeth Malissen²⁵,

²¹ Doly, Jean-Pierre. (2012). *L'Accordeur de talents*. Paris : Dunod.

²² Project Management Institute. (2004). *Le Guide du corpus des connaissances en management de projet - Guide PMBOK*. Newton Square : PMI.

²³ Boutinet, Jean-Pierre. (2010). *Grammaire des conduites à du projet*. Paris : PUF.

²⁴ Aïm, Roger. (2013). *L'essentiel de la Gestion de Projet*. Paris : Gualino éd.

²⁵ Malissen, Élisabeth. (2008). *Manager des projets et des hommes*. Paris : Eyrolles.

Jean-Pierre Doly²⁶ et Alain Duluc²⁷, il faut leur reconnaître des qualités en ce qui concerne l'application concrète et la transdisciplinarité des outils qu'ils présentent. Ces auteurs démontrent par leurs succès dans des contextes variés : entreprises de toutes tailles, équipes sportives, fonction publique..., la réalité et le potentiel des transferts d'expertises.

En ce qui concerne la psychologie du sport, nous avons tout d'abord pris soin de situer cette science dans l'histoire et l'évolution de la psychologie, avec entre autres, Didier Delignières²⁸. Par la suite, nous avons cherché à dégager les notions qui pouvaient s'appliquer au théâtre notamment en ce qui concerne le travail collectif, la visualisation et la planification des séances de travail. Olivier Devillard, avec son ouvrage *Dynamiques d'équipes*²⁹, nous a éclairé sur les stades de développement d'une équipe et sa cohésion, mais, c'est *Psychologie du sport*³⁰ de Richard H.Cox, qui, avec ses quatorze chapitres et 525 pages, s'est imposé comme ouvrage de référence de par l'étendue des sujets qu'il couvre avec rigueur et précision.

²⁶ Doly, Jean-Pierre. (2012). *L'Accordeur de talents*. Paris : Dunod.

²⁷ Duluc, Alain. (2013). *Leadership et confiance*. Paris : Dunod.

²⁸ Delignières, Didier. (2008). *Psychologie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.

²⁹ Devillard, Olivier. (2005). *Dynamiques d'équipes*. Paris : Éditions d'Organisation.

³⁰ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université.

1.3 Les formations

Les institutions d'enseignement qui proposent un programme destiné à former des metteurs en scène professionnels sont l'École Nationale de Théâtre du Canada (ENTC) et le Conservatoire d'art dramatique de Québec. Après avoir étudié les cursus de ces deux programmes et ajouté un court passage portant sur la maîtrise en théâtre dispensée à l'Université du Québec à Montréal, nous aborderons les formations continues proposées par l'Union des Artistes et le Conseil Québécois du Théâtre (CQT). Nous chercherons à déterminer si les défis A-B-C-D de notre grille d'analyse sont abordés dans ces formations et dans quelle mesure ces formations peuvent correspondre à la réalité des metteurs en scène professionnels.

1.3.1 Les institutions d'enseignement

L'École Nationale de Théâtre du Canada (ENTC) propose un programme de mise en scène basé sur [...] *des allers-retours constants entre le travail d'analyse des langages théâtraux et l'intégration d'une vision personnelle à la pratique théâtrale*³¹. C'est une formation d'une durée de deux ans et demi à temps complet et qui admet seulement deux candidats par cycle d'admission de deux ans. Le coût complet de la formation est annoncé à cinq-mille-cinq-cents dollars.

En prenant connaissance du cursus proposé, on réalise que c'est une formation très complète, où l'étudiant alterne cours théoriques et pratique sous supervision. L'étudiant a également l'obligation de participer à plusieurs cours où il côtoie les élèves des autres profils, et à un jumelage avec un étudiant en Écriture dramatique. L'École nationale affiche sa volonté de [...] *guider les étudiants dans l'affirmation de leur*

³¹ <https://ent-nts.ca/fr/formations/detail/mise-en-scene/>

*vision, de leur parole d'artiste et de leur habileté à diriger une équipe.*³² La première année a pour objectif *de décortiquer le langage lié à l'art de la mise en scène*. Les cours théoriques alternent avec les ateliers de jeu et d'analyse de textes dramatiques. De plus, l'étudiant est invité à aborder tous les aspects de la scénographie, sous l'angle théorique aussi bien que pratique, en prenant part aux ateliers destinés aux étudiants en production. Lors de la seconde année, cette alternance entre théorie et pratique se poursuit, mais l'étudiant est poussé à développer et à affirmer sa vision personnelle de la mise en scène. Alors qu'en première année, le futur diplômé avait eu l'occasion d'assister un metteur en scène et de diriger une mise en lecture, il poursuit son parcours lors de la seconde année en dirigeant davantage d'ateliers de jeu et en terminant son cursus par la mise en scène d'une production.

Cursus complet : <https://ent-nts.ca/fr/formations/detail/mise-en-scene/?tab=1>

Le Conservatoire d'art dramatique de Québec propose un programme intitulé *Mise en scène et création*. C'est un parcours d'étude de deux ans, sauf pour les diplômés en jeu du conservatoire, qui eux, n'effectuent qu'une seule année supplémentaire après leur formation initiale. D'un point de vue académique, il est l'équivalent d'un second cycle universitaire. Un seul candidat est admis par promotion. L'étudiant termine son parcours par un projet personnel. La formation a pour spécificité sa volonté de *former des artistes dramatiques polyvalents [...] capables de diriger des acteurs, de concevoir un espace ou d'écrire une œuvre, plutôt que des spécialistes de l'écriture ou de la mise en scène.*³³ Au regard de la liste des cours présentée dans le régime pédagogique officiel de l'institution, la formation réserve une part importante aux cours théoriques. Elle

³² <https://ent-nts.ca/fr/formations/detail/mise-en-scene/>

³³ <http://www.conservatoire.gouv.qc.ca/la-formation/art-dramatique/mise-en-scene-et-creation/>

énonce : *les cours du programme abordent spécifiquement l'assistance à la mise en scène, la direction d'acteurs, l'écriture dramatique et la création, l'histoire du costume et des styles, ainsi que la réalisation de projets- synthèses de fin d'études en mise en scène et en écriture*³⁴. Plus précisément, la formation est constituée de trois cours pratiques intitulés « direction d'acteur » où le metteur en scène dirige des étudiants en interprétation sous supervision ; de quatre cours théoriques intitulés « Histoire des styles » auxquels s'ajoutent deux cours « Histoire des costumes » qui portent sur différentes époques ; de deux cours de lectures dirigées portant sur les grands courants de la mise en scène ; de deux cours de mises en scène théoriques traitant de l'analyse et de la formulation d'un concept de mise en scène, d'un cours d'analyse de textes dramatiques et enfin, de deux cours consacrés à l'élaboration et à la réalisation du projet final.

Voir ANNEXE B pour la présentation des deux programmes de formation. Pour consulter le document intitulé Régime pédagogique du Conservatoire d'art dramatique, suivre le lien suivant :

http://www.conservatoire.gouv.qc.ca/IMG/pdf/2016_regime_pedagogique-art_dram-cmadq.pdf

Qu'il s'agisse de l'École nationale de théâtre du Canada ou du Conservatoire, il n'est nullement question de juger de la qualité de ces formations. Les professeurs qui en sont responsables sont tous hautement qualifiés et expérimentés dans leurs domaines d'expertises. Le niveau d'excellence et de professionnalisme de ces programmes

³⁴ http://www.conservatoire.gouv.qc.ca/IMG/pdf/2016_regime_pedagogique-art_dram-cmadq.pdf

pédagogiques ne fait aucun doute. Chacun avec leurs spécificités, ils permettent certainement aux élèves metteurs en scène d'approfondir leur démarche artistique.

Par contre, le nombre très restreint de candidats admis par année, soit un ou deux, jumelé aux coûts d'inscription et surtout au fait que ces formations demandent un engagement à temps complet de l'étudiant, nous amène à conclure qu'elles ne sont pas adaptées à la réalité d'un metteur en scène professionnel en exercice. En effet, il paraît très difficile pour un metteur en scène actif d'interrompre complètement ses activités professionnelles pendant deux ans, de mettre en veilleuse sa compagnie pour se consacrer entièrement à une telle formation. Soulignons que, dans l'échantillon présenté en Annexe A, les metteurs en scène détenteurs de ces formations sont encore très minoritaires, puisqu'ils représentent en 2017 une mince proportion de l'ordre de 5% sur les 122 productions.

Observons à présent si les défis A-B-C-D sont abordés dans les cursus de ces deux formations professionnelles en mise en scène. Ces questions sont naturellement abordées à travers toutes les formes de mentorats et de rencontres avec les metteurs en scène plus expérimentés qui partagent leurs expériences et leurs savoir-faire. Parmi les énoncés qui attirent notre attention, soulignons à l'ENTC les échanges constants avec divers metteurs en scène en exercice, les cours intitulés *Administration des arts* et *Préparation au marché du travail*, au Conservatoire, le cours intitulé *Création et travail collectif* dont le descriptif (p.80) mentionne les objectifs suivants : *Permettre à l'élève d'apprendre la création théâtrale en groupe, de développer son sens de l'écoute et de l'organisation.*³⁵ Un metteur en scène professeur, qui présente à l'intention de ses apprentis son travail, va naturellement évoquer des aspects propres à son équipe, à

³⁵ http://www.conservatoire.gouv.qc.ca/IMG/pdf/2016_regime_pedagogique-art_dram-cmadq.pdf

l'organisation de son travail, à la communication en répétition ou à son leadership. Et même s'il ne le fait pas directement en ces termes, l'apprenti metteur en scène pourra le constater par lui-même en suivant le travail de son tuteur en répétition. En ce qui concerne spécifiquement les défis A-B-C-D, nous sommes donc à nouveau devant une situation d'apprentissage par imitation, par expériences vécues et partagées.

Comment pourrait-t-il en être autrement puisque les metteurs en scène professionnels ont majoritairement une formation en jeu ou encore en dramaturgie ? Ils ne peuvent donc pas dispenser une formation académique ou scientifique sur des sujets tels que la constitution et la cohésion d'une équipe, sur le leadership ou encore la planification d'une séance d'entraînement, comme ce serait le cas en gestion de projet et psychologie du sport. De par leur pratique, ils présentent un exemple mais ces notions n'ont pas été théorisées, n'ont pas fait l'objet d'une formation spécifique. Toute cette transmission repose donc sur l'expérience, la pratique, la capacité de l'élève d'observer, d'enregistrer des informations d'un spectacle à l'autre, par imitation : ce sont donc des connaissances empiriques. Pourtant, en ce qui concerne les défis A-B-C-D, des connaissances scientifiques sont disponibles.

Nous terminons ce portrait en évoquant L'École supérieure de théâtre de l'Université du Québec à Montréal qui offre aux metteurs en scène la possibilité de suivre le programme de maîtrise³⁶ et qui veut favoriser le dialogue entre la théorie et la pratique, la recherche et la création. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un programme de formation en mise en scène, ce cursus peut certainement constituer un cadre propice pour qu'un metteur en scène développe et précise sa démarche artistique. Après une année de cours théoriques, l'étudiant est invité à poursuivre son parcours de recherche en choisissant

³⁶ <http://theatre.uqam.ca/formation/deuxieme-cycle/maitrises>

une des trois formes possibles : le mémoire-création qui comporte la rédaction d'un texte dramatique ou d'un essai scénique, la conférence-démonstration ou le mémoire de recherche. Ce programme est nettement orienté vers la recherche et la démarche personnelle de l'étudiant. Il est possible de s'y inscrire à temps partiel, ce qui rend possible la poursuite simultanée des activités professionnelles.

1.3.2 Les formations continues

L'Union des artistes (UDA) propose à ses membres une importante offre de formations qui s'adresse aux diplômés des écoles professionnelles, mais également aux autodidactes. Chaque année, une trentaine de formations sont annoncées sur deux sessions. Ces cours ont pour objectifs, non seulement le perfectionnement et l'acquisition des compétences liées à la discipline, mais également, des compléments dans des domaines connexes. Une proportion très importante des cours concerne les aspects administratifs de l'art, la gestion ou la transition de carrière. (Voir ANNEXE C ou en ligne au <https://uda.ca/formation-continue>).

Le Conseil québécois du théâtre (CQT), dont la mission est de fédérer, défendre et promouvoir le théâtre professionnel au Québec, affiche une offre de formation vaste et diversifiée. Y sont présentés les cours proposés par diverses associations professionnelles, dont ceux de l'UDA et du Regroupement des Arts Interdisciplinaires du Québec (RAIQ). Le CQT affiche dans son catalogue les formations des autres associations professionnelles et y ajoute même d'autres liens vers des formations privées. On y trouve donc une offre très complète. (Voir ANNEXE D ou en ligne au <http://www.cqt.ca/formation/offre1617>).

Enfin, le Regroupement des Arts Interdisciplinaires du Québec (RAIQ), certainement moins connu des metteurs en scène, propose une série de formations qui, bien que

moins exhaustive, se démarque nettement par leur spécificité interdisciplinaire.
<http://raiq.ca/formations/>

Les formations continues semblent beaucoup plus adaptées à la réalité d'un artiste professionnel. De par leurs coûts abordables et le peu de temps qu'elles demandent, elles sont conçues pour être jumelées à la poursuite des engagements professionnels. Sur les 29 formations inscrites au catalogue de l'UDA, six sont susceptibles de concerner un metteur en scène, si l'on exclut toutes les formations qui abordent des aspects administratifs et de gestion de carrière. L'intitulé *Structurer son projet artistique dans toutes ses dimensions* a tout de suite attiré notre attention, mais il concerne bien davantage la gestion de carrière. De plus, le formateur est guitariste et compositeur, ce qui nous éloigne de la mise en scène. Les cours *Mise en scène de comédie musicale*, *Jeu théâtral (réservé aux acteurs)* et *Créativité, performance, interdisciplinarité*, comportent un intérêt certain pour un metteur en scène. S'ajoute à ceux-là, la formation sur *L'art de la marionnette* proposée par le RAIQ, qui intègre également plusieurs aspects du processus de création.

Cependant, dans l'énoncé du nouveau cours *Mise en scène de comédie musicale*, notre attention a été attirée par les objectifs spécifiques du cours, détaillant de façon très concrète les actions du metteur en scène en y nommant des enjeux de planification, de communication, de leadership et de direction (Voir ANNEXE E). Ces éléments font clairement écho à l'objet de cette recherche, nous y reviendrons.

1.3.3 Étude de besoins en formation continue

Le Conseil Québécois du Théâtre (CQT) et l'Union des artistes (UDA) ont mandaté la firme RH Conseil pour produire en 2015 une vaste étude sur les besoins en formation

continue par secteur d'activité.³⁷ Ainsi, ce rapport³⁸ présente de façon très détaillée d'importants besoins en formation continue exprimés par tous les professionnels du théâtre, parmi lesquels les metteurs en scène et les artistes entrepreneurs. Les besoins exprimés par les metteurs en scène sont très diversifiés, couvrant une large variété de sujets, allant de la pratique artistique aux compétences en gestion et en administration.

Le rapport rédigé sur le groupe de professionnels des interprètes et des metteurs en scène est un document très complet de soixante-cinq pages qui présente un grand nombre de tableaux et de données quantitatives. Mais sur les 370 membres de l'UDA qui ont répondu au questionnaire, seulement 25 avaient pour fonction principale la mise en scène. Les participants s'inscrivent sous plusieurs catégories de fonctions - metteur en scène, interprète, entrepreneur ; ils ont des motivations multiples allant de la volonté de changer de carrière à celle d'un apprentissage artistique spécifique ; ils ont à choisir entre une multitude d'options et à les classer par ordre de priorité. Il est donc presque impossible de formuler, sur la base de ce rapport, des statistiques spécifiques qui aient une réelle pertinence dans le cadre de cette recherche. Sachant qu'un même individu, qui a pris soin de répondre au questionnaire à la base de ce rapport, est à la fois interprète, metteur en scène et entrepreneur, il est impossible de conclure avec certitude et précision quelles sont ses motivations. Est-ce que le metteur en scène souhaite se doter d'outils administratifs pour mieux gérer sa compagnie ? en ce cas, on peut déduire que c'est le directeur artistique qui s'exprime. Autre exemple : un artiste souhaite un cours de perfectionnement dans un style de jeu spécifique. Est-ce pour le comédien ou

³⁷ Pour l'UDA : <https://uda.ca/formation-continue/vaste-etude-sur-les-besoins-de-formation-continue-resultats-et-diagnostics>

³⁸ Pour le CQT : http://www.cqt.ca/formation/etude_besoins

pour le metteur en scène ? Enfin, nous ne pouvons affirmer que les répondants cités dans ce rapport font partie de l'échantillon de metteurs en scène actifs en 2017 présenté dans l'annexe A. Ce sont des artistes professionnels qui se définissent comme ayant pour activité principale la mise en scène mais il n'est pas possible d'en savoir davantage.

Par contre, si l'on peut admettre qu'il est difficile de formuler des conclusions spécifiques et chiffrées, on peut certainement tirer les conclusions générales suivantes : les besoins sont importants, la structure de la formation continue convient bien aux artistes entrepreneurs, la volonté de devenir plus polyvalent est omniprésente et se traduit par un intérêt très diversifié pour des compétences spécifiques, notamment diriger un chanteur d'opéra, ou acquérir des aptitudes administratives de toutes sortes.

J'ai également noté une erreur à la page 13, puisque qu'il ne s'agit pas de formations universitaires :

Tel qu'illustré dans le tableau 2, près de 57% des répondants ont complété un diplôme universitaire principalement à l'École nationale de théâtre (22%), au Cégep Lionel-Groulx...³⁹

Concernant cette démarche d'évaluation des besoins, l'homme de théâtre Jack Robitaille, vice-président de l'UDA m'a fait part d'informations importantes lors de notre rencontre :

On nous a gentiment forcé la main, mais on était très heureux de participer à ça. Il est normal que le gouvernement, qui subventionne les programmes, demande

³⁹ http://www.cqt.ca/formation/etude_besoins

aux organismes qui en bénéficient de retourner auprès de leur base et de demander de définir leur besoin de formation.

Il m'informe également que les formations à l'attention des metteurs sont une nouveauté qui se développe.

Remarque : Pour éviter toute confusion, je tiens à souligner que dans les offres de formations de l'UDA et du CQT, le mot « gestion » est employé dans un contexte de gestion financière, gestion de carrière, gestion et administration d'un organisme culturel et non au sens de la « gestion de projet » comme nous l'entendons dans ce mémoire. Tout au long de notre recherche, nous avons pu observer auprès des professionnels rencontrés, que cette ambiguïté était largement répandue. En fait, il semble que la notion de gestion de projet, telle que nous la présenterons dans la partie 2.2, est tout à fait méconnue chez les professionnels du théâtre.

1.3.4 Conclusion

Claude Des Landes souligne que le metteur en scène gagne à nourrir sa démarche par une connaissance de tous les métiers liés au théâtre, à multiplier les expériences pour appréhender son art de façon globale.

Cette affirmation est tout à fait cohérente avec les conclusions générales de l'étude de besoin en formation qui démontre (Voir ANNEXE F) que les principales motivations des artistes à participer aux formations sont :

- Améliorer ma pratique
- Accroître mes opportunités professionnelles

- Devenir plus polyvalent

- Suivre l'évolution de mon métier

On constate avec étonnement que des enjeux structuraux tels que l'acquisition d'un savoir-faire directement applicable à la conduite des répétitions n'ont pas été clairement exprimés dans les réponses au questionnaire. Pourtant, les praticiens rencontrés ont tous confirmé l'importance incontournable du choix des collaborateurs, de la communication, du leadership, de la cohésion et de la conduite des répétitions. Ces enjeux sont par ailleurs présentés très clairement dans la liste des objectifs spécifiques du plan de cours de l'UDA destiné au metteur en scène, intitulé *Mise en scène de comédie musicale* (Voir annexe E) donné par Serge Postigo. De par l'énoncé de ce plan de cours, Monsieur Postigo, lui-même interprète, entrepreneur polyvalent et metteur en scène, semble démontrer son souci d'aborder la mise en scène sous un angle pragmatique, artisanal, mettant l'accent sur l'acquisition de savoir-faire concrets et directement applicables en répétition par des metteurs en scène professionnels. Quant à l'absence de cours portant spécifiquement sur les sujets A-B-C-D dans l'offre de formation continue, il convient de rappeler que le choix de ces formations a pour principale origine les demandes des membres des associations professionnelles. On peut donc déduire que, si les membres sont peu informés, de par leurs expériences et leurs parcours professionnels, au sujet des recherches en gestion de projet et en psychologie du sport qui pourraient concerner leurs pratiques, il est tout à fait logique qu'ils ne pensent pas spontanément à en formuler la demande auprès de leurs associations professionnelles.

1.4 Les entrevues

Il convient de préciser que les entrevues ne constituent pas le cœur de cette recherche. Elles servent à illustrer certains propos, à corroborer certaines affirmations et ont été réalisées avec les objectifs suivants :

- Valider auprès d'un échantillon diversifié des constats qui ont été effectués à travers notre pratique professionnelle de metteur en scène et d'interprète. L'objectif était de confirmer que certaines de nos observations concernent une large proportion des metteurs en scène actifs, également, de dresser des parallèles entre des expériences vécues par le chercheur et celles observées par d'autres professionnels.
- Valider que les notions (Défis A-B-C-D) présentées dans notre grille d'analyse initiale, à savoir, la constitution et la cohésion d'une équipe, le leadership et la communication, la mise en commun des ressources créatives et la planification des séances de répétition, représentent bien des enjeux incontournables pour toutes productions théâtrales et qu'elles constituent donc une part essentielle du travail des metteurs en scène.
- Vérifier le constat que, si les metteurs en scène pratiquent, appliquent et ont recours à des outils de planification, de communication, de gestion de projet ou encore de visualisation, ils le font majoritairement de manière intuitive et empirique et qu'ils reconnaissent ne pas être informés des recherches portant sur ces sujets dans les domaines de la gestion de projet et de psychologie du sport.

Le questionnaire à la base de ces rencontres (Voir ANNEXE H) a été conçu en fonction de ces objectifs. Nous y reviendrons dans le point 1.4.2.

1.4.1 Le choix des participants

Les participants qui ont accepté de m'accorder des entrevues dans le cadre de cette recherche sont, par ordre alphabétique, Catherine Bourgeois, Claude Des Landes, Philippe Lambert, Jack Robitaille et Marc-André Thibault. Voici une brève présentation de chacun d'eux :

Catherine Bourgeois :

Madame Bourgeois avait tout d'abord amorcé une formation en scénographie à l'Option-Théâtre du Cégep Lionel-Groulx. Elle y a finalement complété un DEC multi-arts. Elle a poursuivi sa formation avec un Baccalauréat en scénographie à l'UQAM puis une Maîtrise en mise en scène à Londres au Central School of Speech and Drama.

Madame Bourgeois a occupé le poste de directrice de production et d'assistante à la chorégraphe Margie Gillis de 2006 à 2013. Elle a travaillé pendant plus de cinq ans pour Imago Theatre où elle fut directrice adjointe de 2005 à 2008, en plus d'y occuper plusieurs sièges, dont metteure en scène de la production *The Baroness and The Pig*, de Michael Mackenzie, présentée en 2008 au Théâtre La Chapelle. De par sa formation et son parcours initial, Madame Bourgeois se distingue de la majorité de ses collègues. Son cheminement artistique en tant que directrice est également singulier.

Elle cofonde en 2003 la compagnie ***Joe Jack et John***, pour laquelle elle conçoit et dirige l'ensemble des productions. Sa démarche particulière lui vaut une reconnaissance immédiate. Après six productions, Madame Bourgeois poursuit son cheminement à la direction de la compagnie dont voici le mandat :

Joe Jack et John est une compagnie de théâtre de création et de répertoire qui produit des spectacles multidisciplinaires et performatifs alliant projection vidéo, l'antihéros en intégrant des interprètes souvent perçus comme tels par la société, par exemple des acteurs professionnels ayant une déficience

intellectuelle ou issus de l'immigration. La compagnie privilégie l'écriture en collectif où des questions sociales sont au cœur des œuvres. La singularité de ses distributions concerne autant la recherche esthétique que la rencontre humaine et vise à faire entendre une parole peu écoutée, à faire réfléchir sur des enjeux contemporains, dont, la diversité, et à faire avancer le dialogue de notre société à travers l'art.⁴⁰

Claude Des Landes :

Conseiller culturel, agent du service du théâtre tout récemment retraité du Conseil des arts de Montréal. Monsieur Des Landes a analysé les dossiers des compagnies de théâtre à Montréal pendant une vingtaine d'années.

Après avoir complété une formation en production à l'École Nationale de Théâtre du Canada, il enseigne et dirige dans les années soixante-dix au Québec et en Amérique du sud. Parmi les nombreux mandats qu'il occupera au cours de sa carrière, notons qu'il a été agent d'auteurs dramatiques, qu'il a dirigé le Centre des auteurs dramatiques pendant cinq ans, qu'il a dirigé le service du théâtre du Conseil des arts du Canada, qu'il a œuvré cinq ans au Ministère des affaires étrangères, où il a organisé de nombreuses tournées artistiques à l'étranger, avant de faire son entrée au Conseil des arts de Montréal. Il a également fait partie des co-fondateurs de la revue Jeu, il y a 40 ans.

Bien que Claude Des Landes ne soit pas metteur en scène, puisqu'il a très peu dirigé en tout début de carrière, son expérience unique, qui s'étend sur plus de cinq décennies, lui confère une vue d'ensemble inestimable de la pratique en théâtre au Québec. En plus d'avoir assisté, selon son propre témoignage, à plus de trois représentations par

⁴⁰ <http://www.joejacketjohn.com/a-propos/mandat/>

semaine tout au long de sa carrière, Monsieur Des Landes a analysé et accompagné avec rigueur et passion l'évolution et le développement de toutes les compagnies de théâtre à Montréal pendant vingt-cinq ans. Trimestre après trimestre, il a lu et commenté les demandes de subvention des compagnies de théâtre, leurs rapports d'activités et suivi l'exposé des démarches artistiques de chacun de leurs metteurs en scène.

Philippe Lambert :

Peu de temps après avoir complété sa formation en interprétation à l'École nationale de Théâtre du Canada, Philippe Lambert se dirige vers la mise en scène. Depuis 1999, il a signé près d'une trentaine de mises en scène, en plus de diriger des exercices pédagogiques dans les écoles de théâtre.

Depuis 2007, il occupe le poste d'adjoint à la direction artistique du Théâtre de la Manufacture (La Licorne). De 2013 à 2016, il siège sur le comité Théâtre du Conseil des arts de Montréal et en 2016, il est nommé président de ce même comité.

Jack Robitaille :

Comédien chevronné basé à Québec, Monsieur Robitaille complète sa formation au Conservatoire d'art dramatique de Québec en 1974. Il cofonde le Théâtre Parminou pour lequel il travaille pendant quatre ans. Par la suite, il participe en tant qu'interprète à plus de cent cinquante productions théâtrales, aussi bien des créations que du théâtre classique et du théâtre enfance-jeunesse. Il occupe les fonctions de Directeur artistique du Théâtre de La Bordée de 1997 à 2004. Monsieur Robitaille a également enseigné le théâtre au Conservatoire de Québec, à l'Université du Québec à Chicoutimi et à l'Université Laval.

Depuis 2007, il siège au Conseil d'administration de l'Union des artistes en tant que Vice-président.

Marc-André Thibault :

Interprète et metteur en scène de la relève, Marc-André Thibault est fondateur et directeur artistique du Théâtre Bistouri. Il complète sa formation en interprétation au Conservatoire d'art dramatique de Québec en 2010. Comédien, auteur, traducteur et metteur en scène, Monsieur Thibault parvient après cinq productions à insuffler un remarquable dynamisme à sa compagnie Le Théâtre Bistouri qui est basée à Montréal.

<http://www.theatrebistouri.com/>

L'ensemble de ces interlocuteurs représente un échantillon large et diversifié de la pratique professionnelle, par la variété de leurs parcours et par le fait qu'ils soient placés à cinq étapes distinctes de l'évolution d'une carrière. Les éléments qui ont orienté le choix de ces professionnels sont les suivants : Messieurs Des Landes et Robitaille en tant qu'informateurs clés⁴¹ afin de percevoir une vue d'ensemble de l'évolution des besoins des metteurs en scène au Québec. Les deux cumulent chacun plus de quarante ans d'expériences. Même s'ils ne sont, ni l'un ni l'autre, metteur en scène, leurs mandats, auprès de l'Union des artistes et des Conseils des arts leur permettent de poser un regard général sur la pratique des metteurs en scène au Québec. Si Monsieur Des Landes a analysé le cheminement de l'ensemble des metteurs en scène professionnels, Monsieur Robitaille, pour sa part, a eu l'occasion de jouer pour bon nombre d'entre eux. Dans le cas de Monsieur Robitaille, s'ajoutent à cela, ses

⁴¹ Mucchielli, Alex. (dir.pub.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Collin Éditeur. p.118.

expériences d'enseignement, sept années de direction artistique d'un important théâtre et surtout, plus d'une décennie à la vice-présidence de l'Union des artistes, où il a naturellement suivi de près l'évolution des dossiers de formations continues de même que la négociation des conventions collectives.

Philippe Lambert est maintenant un metteur en scène établi qui occupe un poste clé au sein de la direction artistique du Théâtre de La Manufacture, en plus de son mandat de Président du comité théâtre du Conseil des arts de Montréal. Catherine Bourgeois, dont la compagnie est en plein développement et nouvellement soutenue au fonctionnement, occupe une niche très particulière dans le paysage théâtral, par la spécificité de sa pratique de création. Enfin, ajoutons Marc-André Thibault qui représente la relève avec le dynamisme qu'il insuffle à sa jeune compagnie.

Ayant eu le privilège de travailler avec chacun des professionnels interviewés, nous avons pu limiter les possibles confusions et problèmes de terminologie, de même que la méfiance naturelle du praticien à l'égard de l'universitaire ou du journaliste, évoquée par Florent Siaud⁴². Une communauté de langage et une relation de confiance étaient déjà établies avant les entrevues. Une certaine expérience commune, même limitée, a permis, entre autres, de faire référence à des exemples concrets de la mécanique interne de la pratique des répétitions.

1.4.2 Le type d'entrevue

Pour construire mon modèle d'entretien et formuler mes questions, nous avons suivi

⁴² Siaud, Florent. (2013). *Pour une approche herméneutique des entretiens d'artistes*. Presse universitaires de Rennes. Jérôme Dupeyrat et Mathieu Harel ViVier (Dir.)

les recommandations de l'ouvrage de Gérald Boutin⁴³ en choisissant ce qu'il nomme « le type d'entretien à questions ouvertes » (Voir ANNEXE G). Les participants étaient informés à l'avance de l'objet de la recherche et des thèmes abordés. Ils avaient reçu au préalable une copie du dépôt de sujet. Les entrevues ont été réalisées de manière ouverte, sans restreindre le participant à répondre strictement aux questions. Nous nous sommes efforcé de réagir aux réponses des participants et de les relancer, tout en spécifiant très clairement que la recherche porte particulièrement sur les aspects opératoires de la mise en scène. Les rencontres ont eu lieu dans des restaurants et aux domiciles des participants.

En ce qui concerne la compilation des données issues de ces entrevues, nous avons procédé à la transcription intégrale des enregistrements, puis à une analyse thématique des réponses en reprenant l'ordre de notre plan de rédaction et en faisant des allers-retours réguliers entre la rédaction du mémoire et les verbatim, afin de choisir les citations des participants qui correspondaient aux thèmes abordés. Le questionnaire est placé en annexe (Voir ANNEXE H- Notons qu'une copie du certificat d'approbation éthique obtenu est dans la même annexe).

⁴³ Boutin, Gérald. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : P.U.Q. p.29

CHAPITRE II

TRANSFERTS D'EXPERTISES ET DOMAINES D'INTÉRÊTS

En théâtre, nous ne sommes pas des martiens. Il y a des choses qui ont réussi dans d'autres secteurs - même si ce ne sont pas dans des secteurs artistiques - et dont on peut apprendre, et dont on doit apprendre.

- Jack Robitaille.

Est-ce qu'une certaine avancée, un renouveau des processus de création pourraient passer par le transfert d'expertises externes au théâtre ? Nous entendons par « transfert d'expertise » pour un praticien du théâtre, le fait de prendre connaissance d'un outil méthodologique, d'un savoir-faire ou d'une connaissance étudiée et développée dans un domaine extérieur au théâtre, de l'adapter et de l'importer à la pratique artistique.

Après avoir présenté un exemple de transfert d'expertises réussi, nous soulignerons les parallèles existants entre les domaines de la gestion de projet et ceux de la psychologie du sport, puis, nous expliquerons pourquoi ils représentent les domaines d'intérêts propices à des inspirations, des adaptations et des transferts de connaissances vers le domaine du théâtre en général, de la mise en scène en particulier.

2.1 Un exemple de transfert d'expertise : Les Cycles Repère

Voici les grands principes du processus de création nommé Cycles Repères et conceptualisé par le metteur en scène, comédien et pédagogue Jacques Lessard :

Les quatre étapes (Re-P-E-Re) :

- Les Ressources : ce avec quoi on crée
- Les Partitions : l'exploration des ressources
- L'Évaluation : le choix et l'organisation des ressources
- La Représentation : la présentation de l'étape atteinte.

Les axes de base des Cycles Repère :

- Créer c'est choisir.
- Faire c'est connaître.
- Il n'y a pas de démocratie en art.

Par leurs créations, Jacques Lessard et Robert Lepage vont largement populariser les Cycles Repère.

Lors de ma formation en interprétation, j'ai rencontré des créateurs et metteurs en scène, tels Christian Fortin et Eric Jean, entre autres, qui, pour structurer leurs processus de création, se basent sur ce que Jacques Lessard a nommé les Cycles Repère. Comme de nombreux créateurs, metteurs en scène et mêmes auteurs québécois des années 90 et 2000, ils adaptent plus ou moins librement ce processus de création. Catherine Bourgeois reconnaît qu'elle a étudié le travail de Lepage et s'est également appuyée sur ce type de processus, surtout pour aborder le collectif en répétition et créer ses premiers spectacles. Elle y trouvait un moyen ingénieux de « by-passer » le texte :

On a étudié Robert Lepage, les Cycles Repères. Ça correspondait bien à l'idée que je me faisais du collectif ou du collaboratif ensemble. Un texte pouvait servir de ressource, comme terrain de base, mais c'est vraiment en partant d'idées

qu'on construit un spectacle. Et ça répondait bien à mon envie de « by-passer » le texte, l'auteur. Parce que le texte écrit et figé d'avance, ça rendait difficile pour moi de trouver une forme et un fond qui exprimait vraiment ce que je voulais dire. Voilà, c'était dans mon intérêt, donc j'ai appliqué cette technique de théâtre collaboratif, à la formation de la compagnie. On improvise, on structure, on monte un truc ensemble.

Catherine Bourgeois, tout comme Éric Jean, Christian Fortin de même que plusieurs autres, n'ont pas étudié directement avec Robert Lepage ou Jacques Lessard. Pourtant, ils se réclament, à certains égards, comme « utilisateurs » des Cycles Repères. Ils reconnaissent que ces notions font partie intégrante de leurs « boîtes à outils » de créateurs. Plutôt que de suivre cette méthode à la lettre, telle une recette, ils s'en s'approprient les grands principes et l'adaptent directement à leur personnalité et à leur propre processus de création. Ils ont vu des spectacles, lu sur la question, assisté au travail ou effectué des stages auprès de professionnels initiés aux Cycles Repère. Il n'est donc pas question ici d'une filiation directe, mais plutôt d'une filiation indirecte, issue d'un processus de création largement connu et répandu chez les metteurs en scène dans le milieu de la création en particulier et dans le milieu du théâtre québécois en général.

Jacques Lessard souligne, dans son entrevue avec Hélène Beauchamp⁴⁴, le caractère évolutif des Cycles Repères et ce pourquoi il évite les termes « méthode » et surtout « recette » pour les qualifier :

J'hésite à parler de méthode parce que les cycles évoluent à mesure qu'on les expérimente. Ils sont eux-mêmes dynamiques et on ne peut pas les associer à une recette qui, par définition, est figée, définitive.

⁴⁴ Beauchamp, H., Larrue, JM. (1990). *L'Annuaire théâtral : revue québécoise d'études théâtrales*. n8, p131-143.

En plus d'amener une importante précision sur son travail, cette remarque de Jacques Lessard nous indique que, dans le cas de la création théâtrale, des outils adéquats empruntés par le metteur en scène doivent être des outils malléables et non des recettes figées.

Les Cycles Repère, qui, sous diverses formes, adaptations et déclinaisons, sont omniprésents dans le paysage de la création théâtrale au Québec, tirent leur origine d'un ouvrage de l'architecte Lawrence Halprin *The RSVP Cycles – Creative Processes in the Human Environment* daté de 1969.⁴⁵

Lawrence Halprin est un architecte, né à New York en 1916. Après avoir vécu en Israël, il épouse la chorégraphe et danseuse Ann Schuman (Anna Halprin) avec qui il s'installe dans la région de San Francisco en 1945. Parallèlement à sa brillante carrière d'architecte et de paysagiste écologique, Lawrence Halprin développe un partenariat artistique, en compagnie de sa conjointe, autour de l'école de danse *San Francisco Dancers Workshop*, fondée par Anna Halprin et qui va connaître un rayonnement très important à partir de la fin des années 50. Cette école, au centre d'une ébullition artistique, va attirer de nombreux artistes étrangers, issus de disciplines variées, dont le québécois Jacques Lessard.

Lawrence Halprin, en collaboration avec son épouse et son collègue architecte Jim Burns, va conceptualiser les Cycles RSVP en se basant sur la notion de partition comme moteur de créativité et de construction. Les quatre phases du cycle sont :

- R pour ressources ou inspiration
- S pour structures ou composition d'une partition

⁴⁵ Halprin, Lawrence. (1970). *The RSVP cycles: creative processes in the human environment*. G. Braziller.

- V pour « valuation », soit l'analyse et la prise de décision
- P pour performance ou réalisation de la partition.

Le parcours de Jacques Lessard et plus particulièrement son initiation aux Cycles RSVP puis l'évolution qu'elle va susciter, sont admirablement bien présentés dans l'article de Jean-Marc Larue.⁴⁶

Voici donc un exemple particulièrement représentatif d'un outil de réalisation artistique importé d'un autre domaine d'expertise, adapté et maintenant largement utilisé par les metteurs en scène au Québec. Nous verrons, dans le 3.1.2 que le modèle cyclique de RSVP et de Repère a de fortes similitudes avec le Modèle Tuckman (1965), régulièrement cité dans les ouvrages de psychologie du sport et ceux de gestion de projet.

Il existe d'autres démonstrations de ce type de transferts réussis d'une discipline à une autre. Ces transferts ont inspiré et façonné les pratiques de metteurs en scène québécois. Citons par exemple l'Éducation Somatique et la Méthode Feldenkrais dans le parcours de Odette Guimond ou la Technique Alexander pour Jacques Rossi.

2.2 La gestion de projet

C'est lors du séminaire thématique « Anthropologie des répétitions », dirigé par Florent Siaud à l'hiver 2013, que notre attention a été attirée, dans son recueil de textes choisis,

⁴⁶ Larue, Jean-Marc. (1990) *De l'expérience collective à la découverte des cycles. L'Annuaire théâtral : revue québécoise d'études théâtrales*. n8, p9-p30.

par l'auteur Jean-Pierre Boutinet⁴⁷. M. Boutinet aborde dans ses ouvrages l'histoire de la gestion de projet comme méthode de travail. En nous basant sur la méthodologie de l'anticipation, concept fondateur de l'étude de la gestion de projet⁴⁸, nous pourrions établir qu'une production théâtrale, de par sa nature collective et sa délimitation dans le temps, correspond à la définition moderne du concept de « projet » tel que défini par l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) de même que par la norme NF EN ISO 9000⁴⁹ et que, par conséquent, « l'équipe projet » regroupe les interprètes et concepteurs, et que le rôle du metteur en scène correspond à celui de « Chef d'équipe projet ». De plus, Hédia Zannad⁵⁰ présente dix-sept critères pour définir ce qu'il nomme une structure « projet » - et la distinguer d'une structure « métier » - parmi lesquels : une équipe temporaire, des zones de responsabilité qui se chevauchent, une logique de rupture et de mouvance, une culture créative, des solutions novatrices, un métissage professionnel fort, des conflits parfois féconds... Les dix-sept critères sont applicables, ou du moins, compatibles avec un processus de production théâtrale. Ces parallèles sont tout aussi valables pour une modeste production que dans le cadre de productions et d'événements de grandes envergures, tels des festivals.

Toujours en prenant soin d'exclure les tâches du directeur artistique et toutes les occasions où le metteur en scène effectue des missions assimilables à celles d'un administrateur ou d'un producteur, on peut considérer les multiples fonctions

⁴⁷ Boutinet, Jean-Pierre. (1996). *Anthropologie du projet*, Paris : PUF. Et par la suite, Boutinet, Jean-Pierre. (2010). *Grammaire des conduites à du projet*, Paris : PUF.

⁴⁸ Aïm, Roger. (2013). *L'essentiel de la Gestion de Projet*. Paris : Gualino éd.

⁴⁹ Froman, B. Gourdon, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR Éditions.

⁵⁰ Zannad, Hédia. (1997). *Les Enjeux socio-organisationnels de gestion par projet*. Cahier de recherche du groupe HEC, n625.

artistiques du metteur en scène à travers la méthodologie de l'anticipation. Ce concept dont l'origine est attribuée à Filippo Brunelleschi (1377-1446), architecte de la Renaissance et grand théoricien de la perspective⁵¹, distingue les deux phases fondamentales de la réalisation d'un projet : la conception et la réalisation. Cette distinction permettra d'ailleurs de définir ultérieurement les notions de droits d'auteurs. Ces deux phases, conception et réalisation, ne se succèdent pas simplement : elles alternent et se chevauchent, elles dialoguent et se nourrissent jusqu'à l'aboutissement du projet. Ce mécanisme est d'ailleurs reconnaissable dans beaucoup de processus de création, notamment les Cycles RSVP et les Cycles Repères, présentés au point précédent.

C'est cette dualité entre la conception et la réalisation, entre la pensée et sa mise en œuvre, qui constitue la méthodologie de l'anticipation. C'est une des étapes fondamentales de l'Histoire industrielle et elle est communément reconnue comme fondatrice du domaine de la gestion de projet.

Si la gestion de projet est une méthodologie pragmatique qui intègre un ensemble d'outils, on n'oubliera pas que le projet a un double caractère : il est à la fois fédérateur et universel. Fédérateur, car il permet de faire partager un même objectif à une équipe conduite par un leader, le chef de projet. Universel, car il porte en lui un message qui traverse les cultures et les époques.⁵²

⁵¹ Aïm, Roger. (2009). *Conduire un projet*. Plaine Saint-Denis : Afnor

⁵² Aïm, Roger. (2009). *Conduire un projet*. Plaine Saint-Denis : Afnor

2.2.1 Historique de la notion de projet

Malgré tout, le projet n'est pas n'importe quelle forme d'anticipation. Il constitue au contraire une forme typique de la culture moderne en associant deux moments de l'activité de création, le moment de la conception, le moment de la réalisation.⁵³

L'apparition de la gestion de projet comme démarche méthodologique pour mener à bien un grand projet est historiquement associée au début de la Renaissance italienne.

La construction de Santa Maria del Fiore, la cathédrale de Florence, dont le chantier a été amorcé en 1296, se heurte à des problèmes techniques, notamment pour la réalisation de son immense coupole. Les défis techniques sont tels que le chantier doit être interrompu en 1367. Jusqu'à cette époque, les grands ouvrages architecturaux du moyen-âge étaient réalisés grâce aux prouesses des Maîtres artisans, maçons et charpentiers, qui travaillaient à l'aide de simples schémas et d'une planification rudimentaire. À partir de la Renaissance, on assiste à l'émergence de l'architecte, aussi appelé ingénieur, puisque les deux termes sont souvent synonymes jusqu'au XVIIIème siècle. À Florence, Filippo Brunelleschi, sculpteur, peintre et orfèvre, grand théoricien de la perspective, va se passionner pour la réalisation de la coupole à partir de 1409. Après de nombreuses péripéties, il remporte finalement le concours et se voit confier la construction de l'ouvrage à partir de 1423. La cathédrale, dont la coupole représente une véritable prouesse technique sera achevée en 1434.

C'est donc à Filippo Brunelleschi que l'on attribue la méthodologie de l'anticipation qui distingue clairement la phase de conception de la phase de réalisation. De cette nouvelle séparation va naturellement découler la séparation de « la pensée » ou du

⁵³ Boutinet, Jean-Pierre. (1993). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF. p.9.

« dessin », de la réalisation, et par conséquent la séparation des métiers associés à la conception de ceux associés à la réalisation.

Après la méthodologie de l'anticipation, les étapes fondamentales de l'histoire industrielle et des méthodes de gestion généralement citées sont les suivantes :

- L'Interchangeabilité des pièces, Johannes Gutenberg (1400-1468) avec les caractères d'imprimerie.

- Le Colbertisme, Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) afin de permettre à Louis XIV de gérer les grands projets de l'état.

- La Division du travail, Adam Smith (1723-1790).

- L'Industrialisation moderne avec la mise au point des machines à vapeur, James Watt (1736-1819).

- Le Taylorisme ou l'organisation scientifique du travail, Frederic Winslow Taylor (1856-1915).

- Le Fayolisme, Jules Henri Fayol père de l'école de management (1841-1925).

- Le Fordisme ou Travail à la chaîne, Henri Ford (1863-1947).

- le Toyotisme, Taïchi Ohno (1912-1992) avec le concept du « Juste-à-temps »

2.2.2 Définitions

Au XVème siècle, le terme « pourget » signifie « idée que l'on met en avant, plan proposé pour réaliser cette idée ».⁵⁴

Par la suite, plusieurs significations du mot vont apparaître :

- 1529 : dessin qui représente un plan
- 1545 : éléments architecturaux jetés en avant
- 1789 : application au droit et à la politique

Pour Jean-Paul Sartre, le terme est indissociable de l'existence humaine :

*L'Homme n'est rien d'autre que son projet, il n'existe que dans la mesure où il se réalise, il n'est donc rien d'autre que l'ensemble de ses actes, rien d'autre que sa vie.*⁵⁵

Le domaine de la gestion de projet se base surtout sur les définitions récentes et techniques du terme. La norme NF EN ISO 9000 propose les définitions suivantes :

- Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

⁵⁴ Le Robert, Dictionnaire historique de la langue, p.1645. (1993).

⁵⁵ Sartre, Jean-Paul. (1946) *L'existentialisme est un humanisme*. Paris : Éditions Nagel. p.55.

- *Un projet est une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent.*⁵⁶

Pour l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP <https://www.afitep.org>) :

*Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié, non seulement, un début, mais aussi une fin. C'est une intention de faire ou plus conceptuellement une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.*⁵⁷

Ajoutons enfin cette définition synthétisée et concrète que propose Roger Aïm :

*La gestion de projet est une approche méthodologique (un ensemble d'outils) qui permet au chef projet de piloter le projet en ayant à tout instant la meilleure visibilité de l'avancement du projet et de ses points critiques.*⁵⁸

2.2.3 Différents types de projet

Selon les ouvrages, les projets sont classés en trois ou quatre catégories :

⁵⁶ Froman, B. Gourdon, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR Éditions.

⁵⁷ Aïm, Roger. (2013). *L'essentiel de la Gestion de Projet*. Paris : Gualino éd.

⁵⁸ Idem.

- Projet organisationnel comme un important changement de fonctionnement dans une entreprise ou encore l'organisation d'un évènement

- Projet de société tel qu'un programme politique

- Projet produit qui fait référence à réalisation d'un produit spécifique, un bien matériel et commercialisable (ex : un véhicule, un médicament, un logiciel...)

- Projet ouvrage pour un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique comme les ouvrages architecturaux.

2.2.4 En quoi une production théâtrale répond à la définition de projet

La création d'un spectacle de théâtre correspond à la définition technique du terme « projet » de par sa nature collective, où un groupe poursuit un objectif commun, et par son inscription dans le temps. Nous entendons par cette temporalité, le fait qu'un processus de répétition est, sauf rares exceptions, structuré par un échéancier qui conduit à la première représentation du spectacle. La production d'un spectacle correspond donc à une « structure projet » ; elle entre dans les critères du projet de type « organisationnel ». De plus, on ne peut ignorer les parallèles entre le groupe composé par les interprètes et les concepteurs d'une part, et d'autre part, le groupe nommé « équipe projet » ; il en va de même avec le metteur en scène qui, en termes techniques, occupe logiquement la place du « chef d'équipe projet ».

La gestion de projet étant majoritairement appliquée et étudiée dans le cadre des sciences de la gestion, dans le monde de l'entreprise, nous concevons très bien que toute volonté d'associer la mise en scène d'un spectacle de théâtre à une activité de production industrielle puisse choquer. Ainsi, tous les chapitres des ouvrages de gestion

de projet qui traitent de productivité, du produit, des clients, de la rentabilité, de la compétitivité, du contrôle de qualité... ne s'appliquent en rien au propos de cette étude qui, rappelons-le, aborde uniquement la part artistique et artisanale de la mise en scène, en évitant toute confusion avec ce qui concerne la direction et la gestion d'une compagnie de production théâtrale.

Jean-Pierre Boutinet, dans son ouvrage *Grammaires des conduites à projet*⁵⁹, emploie une terminologie nettement plus proche du domaine artistique quand il distingue les acteurs et les auteurs d'un projet :

...cet acteur [...] en s'instituant créateur d'une œuvre, dans le fait qu'il réalise ce qu'il a conçu se transforme en auteur [...] maître d'œuvre d'un projet. [...] des auteurs qui sont les maîtres d'œuvre, garants de leur projet à travers leur responsabilité engagée dans le double travail de conception et de réalisation qu'ils assument.

On peut reconnaître ici le cas d'un metteur en scène comme « auteur », non pas du texte, mais auteur du discours scénique et de sa cohérence. Notion que, comme nous l'avons vu au point 1.1, ce droit d'auteur du metteur en scène est clairement énoncé dans les conventions de l'Union des artistes.

*Toute conduite à projet s'inscrit dans une démarche itérative d'un auteur intégrant un travail préalable de conception et un travail subséquent de réalisation. La conduite de projet institue l'acteur qui s'y adonne en authentique auteur d'une continuelle démarche itérative de conception et de réalisation.*⁶⁰

⁵⁹ Boutinet, Jean-Pierre. (2010) *Grammaire des conduites à du projet*, Paris : PUF.

⁶⁰ Boutinet, Jean-Pierre. (2010) *Grammaire des conduites à du projet*, Paris : PUF. p80-85

En transposant au théâtre cet aller-retour répétitif (itératif), le comédien et les concepteurs sont à la fois « acteurs » du projet et « auteurs » de leurs partitions respectives.

Cette itérativité incontournable entre conception et mise en œuvre remet en cause toute perspective de temporalité linéaire dans l'avènement d'un projet comme elle empêche d'entrevoir la mise en œuvre comme une simple application du travail de conception antérieur.⁶¹

Voilà qui fait nettement écho à une conception du processus de création sous forme cyclique et dialoguée, tel que présenté, par exemple, dans les Cycles Repères.

2.3 Psychologie du sport et théâtre

Depuis la fin du XIX^{ème} siècle, la psychologie relève à la fois de la philosophie et de la science. Didier Delignières⁶² la définit en ces termes : *la psychologie a pour objet générique la compréhension du comportement humain*. Nous exposerons comment cette discipline, présente dès l'Antiquité, est devenue plurielle ; en quoi elle a pu et peut s'appliquer au monde du sport ; quelles sont les caractéristiques actuelles de la psychologie du sport, et enfin, quels liens peuvent être établis entre la psychologie du sport et le théâtre. À travers l'historique et la pluralité de la psychologie, on comprend bien que son évolution moderne soit marquée par la multiplication de ses applications à de nombreux domaines d'étude, que ce soit en santé, en sport ou dans le monde de

⁶¹ Boutinet, Jean-Pierre. (2010) *Grammaire des conduites à du projet*, Paris : PUF. p80-85

⁶² Delignières, Didier. (2008). *Psychologie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.

l'entreprise pour ne citer que ceux-là.

2.3.1 Psychologie du sport : historique et définitions

La psychologie, du grec « psuké », âme et – logia : science, ne devient une discipline à part entière qu'au milieu du 19^{ème} siècle. Depuis l'Antiquité, elle n'était considérée que comme une branche de la philosophie. Notons que le terme psychologie n'a été utilisé qu'au 16^{ème} siècle mais, quelques soient les termes, l'analyse de l'âme était toujours un sujet central chez les philosophes tels que Platon, Aristote, Pythagore, Epicure, Lucrèce. Ces philosophes s'interrogent sur les rapports entre l'immatériel de l'âme, de l'esprit, de la pensée et le matériel du corps.

Parallèlement et à chaque époque, des médecins observent simultanément les maladies de l'âme et celles du corps et tentent d'établir des liens entre leurs observations. C'est le cas, entre-autres, de Hippocrate, Cappadoce, Galien, Maïmonide.

Au 18^{ème} siècle, l'essor sans précédent des sciences dans tous les secteurs de la connaissance va susciter de nouvelles orientations de la pensée. La compréhension du monde n'est plus seulement religieuse et philosophique, mais elle devient aussi scientifique et technique. Un grand nombre d'académies à orientation scientifique apparait dans toute l'Europe. Ces outils nouveaux amènent à des réflexions intra-disciplinaires caractéristiques de l'époque. Citons pour exemples Condorcet qui écrit *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain*⁶³. Rousseau (1712-1778) qui reçoit en 1750 le Prix de morale décerné par l'Académie de Dijon sur le sujet

⁶³ Condorcet, Nicolas de. (1795). *Esquisse d'un tableau historique des progrès de l'esprit humain*.

« si le rétablissement des sciences et des arts a contribué à épurer les mœurs ». Dans ce contexte, la psychologie devient une discipline à part entière conservant d'un côté son lien avec la philosophie, développant de l'autre sa dimension scientifique. Citons le cas de l'allemand Christian Wolff (1679-1754) philosophe, juriste, mathématicien, physicien. Dans son œuvre considérable, dont vingt-quatre volumes en latin, il cherche à coordonner les matériaux de tout secteur de connaissance en appliquant un rationalisme systématique. Parallèlement, le docteur Jean-Martin Charcot (1825-1893) va contribuer à fonder la neurologie scientifique, puis la psychiatrie en 1880 ; alors qu'un de ses anciens élèves, Sigmund Freud (1856-1939) fonde la psychanalyse à l'aube du XX^{ème} siècle.

En un siècle, à partir de la seconde moitié du 18^{ème} siècle, les moyens et les sujets d'étude vont donc se multiplier et se diversifier. Wilhelm Wundt (1832-1920) fonde en 1879, le premier laboratoire de psychologie expérimentale. En 1891, le philosophe et psychologue Benjamin Bourdon, qui a étudié auprès de Wilhelm Wundt, annonce lors d'un exposé de psychologie expérimentale le « divorce » entre philosophie et psychologie. Soulignons enfin la création en 1894 de la première revue consacrée à la psychologie scientifique « L'Année psychologie » fondée par Alfred Binet.

C'est le début d'une différenciation de plus en plus nette dans les sujets d'observations et d'études, différenciation soutenue par l'immense progrès des sciences.

*La psychologie du sport et de l'activité physique est l'étude de l'effet des facteurs psychologiques et émotionnels sur les performances et de l'influence de la pratique sportive sur ces mêmes facteurs.*⁶⁴

⁶⁴ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université.

La psychologie du sport est donc une des applications de la psychologie et elle fait appel à différentes approches théoriques (cognitive, comportementale...) selon l'objet d'investigation. Elle n'est apparue que récemment dans l'Histoire. Les liens entre le sport – manifestation physique - et la psychologie – immatérielle – n'ont été développés que tardivement. Les premières recherches en psychologie du sport ont été réalisées aux États-Unis par Norman Triplett (1861-1931). Ses observations sont faites sur les performances de cyclistes courant en groupe. Selon ses conclusions : la présence d'autres cyclistes permet d'améliorer les performances.

Citons dans l'évolution de la psychologie du sport l'importance de Coleman Roberts Griffith, qui a créé le premier laboratoire de psychologie du sport à l'Université de l'Illinois en 1925 ; y sont observées [...] *la nature de l'habileté motrice, l'apprentissage moteur, la relation entre les variables de personnalité et la performance physique*⁶⁵. Après la seconde guerre mondiale, plusieurs universités créent des laboratoires de recherche ; la psychologie du sport devient une discipline à part entière dans les universités où elle joue un rôle autant en éducation physique qu'en psychologie. Si la psychologie du sport est apparue aux États-Unis, elle s'est développée parallèlement en Europe. Citons Pierre de Coubertin (1863-1937), pédagogue et président du Comité International Olympique de 1896 à 1925, qui a joué un rôle majeur dans l'organisation de deux Congrès olympiques portant en particulier sur ce thème, l'un en 1897 et l'autre en 1913. R.H. Cox retient, entre autres trois noms d'importance majeure dans l'Histoire de la psychologie du sport en Europe au 20^{ème} siècle : Pierre de Coubertin, Avkenty Cezarviche Puni (1898-1986) qui a créé à Leningrad le *Département de Psychologie du sport* et en France, Georges Rioux professeur en psychologie auteur de *L'équipe dans les sports collectifs*. Depuis les

⁶⁵ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université.

années soixante, de nombreux organismes professionnels comme : *International Society of Sport* et la *Fédération Européenne de Psychologie des Sports et des Activités Corporelles*, des revues scientifiques – *The Sport Psychologist*- se sont développés.

Au cours des dernières décennies, l'essor du sport professionnel et sa très grande popularité ont largement contribué au développement de la recherche dans ce domaine et à l'importance des moyens qui y sont consacrés.

Enfin, citons Didier Delignières :

La psychologie peut être caractérisée par une focalisation sur un certain type d'activité humaine. Les pratiques sportives, au travers des exigences qu'elles imposent aux pratiquants (recherche de performance, stress compétitif, pression temporelle et difficulté de la tâche, etc.), suscitent le développement de comportements souvent exceptionnels, dont l'élucidation justifie une investigation spécifique⁶⁶.

Voilà qui pourrait amplement justifier une « investigation spécifique » du jeu de l'acteur au théâtre.

2.3.2 Le théâtre et le sport

*J'en suis venu au théâtre par le sport.*⁶⁷
- Jacques Lecoq.

⁶⁶ Delignières, Didier. (2008). *Psychologie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.

⁶⁷ Lecoq, J., Carasso, J.-G., Lallias, J.-G. (1997). *Le corps poétique : Un enseignement de la création théâtrale*. Paris : Actes Sud-Papiers.

En entrevue, Philippe Lambert déclare :

Oui, c'est sportif. C'est sportif de jouer. C'est impliquer une forme de concentration comme quand tu fais du sport où tu es concentré sur une chose. C'est une espèce de concentration qui découpe tout ce qui est autour de toi. Être conscient de tout ce qui se passe.

Les parallèles entre les deux disciplines sont nombreux tant dans le langage que dans la pratique et dans le ressenti. Ils concernent la dimension physique par l'implication du corps, mais pas uniquement. On note tout d'abord, de grandes similitudes dans le vocabulaire courant : l'équipe, la pratique, les répétitions, la performance, le partenaire de jeu, la pratique collective, le rapport au public et surtout, la nature ludique à la base des deux disciplines. Il y a donc une convention imaginaire et arbitraire qui permet à des amateurs, comme à des professionnels, à des enfants, comme à des adultes, de « jouer » une histoire, des personnages ou de « jouer » au football en respectant (ou même en transgressant) des règles inventées.

Je crois que Brook partage mon point de vue sur la répétition. C'est comme une équipe de football. Une bonne équipe - et j'ai été footballeur international et capitaine [...] ce n'est pas un assemblage de bons joueurs : on a beau mettre onze joueurs ensemble, même si ce sont de très grands techniciens, de très grands connaisseurs [...] cela ne peut pas les mener à la victoire. Par la suite, on fait des entraînements, des « répétitions », chacun connaît son rôle... Chacun est à son poste et connaît l'autre. Mais ce n'est pas encore suffisant, il faut maintenant trouver l'unité ensemble, la sensibilité. Regarder l'autre, non pour se perdre dans son regard, mais pour s'y retrouver. C'est à cela que nous amènent les exercices de Brook. Voilà pourquoi chez lui les répétitions ne sont jamais finies.⁶⁸

- Sotigui Kouyaté

⁶⁸ Banu, Georges (dir. publ.). (2005). *Les répétitions de Stanislavski à aujourd'hui*. Arles : Actes Sud.p.195.

Pour beaucoup de praticiens, les analogies se font naturellement. Il est facile d'associer la troupe (au sens des artistes rassemblés pour un spectacle) et l'équipe sportive, les répétitions aux entraînements et aux pratiques, les spectacles aux compétitions, le plaisir du jeu théâtral à celui du jeu sportif. Parmi les metteurs en scène rencontrés par Josette Féral, nombreux sont ceux qui dressent des parallèles entre le théâtre et le sport, entre l'acteur et l'athlète :

[...] de nombreux metteurs en scène [...] ne cessent de rappeler que, dans cet univers flou qu'est le théâtre, l'acteur doit apprendre à se soumettre à une discipline rigide et s'entraîner comme un athlète.⁶⁹

Si l'acteur doit apprendre à s'entraîner, pourrions-nous voir dans cette exigence, une invitation à l'importation de connaissances sportives au théâtre ? Interrogé sur cet aspect, Jack Robitaille répond : « Le parallèle est parfait! » avant de poursuivre avec plusieurs exemples tirés de son expérience d'interprète.

Il existe un parallèle extraordinaire entre le lanceur au baseball et l'acteur. Il y a des soirs où pour le lanceur tout fonctionne. La balle rapide est rapide, elle bouge. Sa courbe, courbe et va où il veut. Mais un autre soir, sa balle rapide ne bouge presque pas. Sa courbe, il ne peut même pas l'utiliser, il est incapable de la placer. Et là, le bon lanceur va travailler avec ce qu'il a, et le mauvais lanceur va se faire claquer.

Le bon lanceur pose un diagnostic et va être en mesure de s'ajuster. Eh bien l'acteur, des fois c'est pareil. Moi il y a des soirs, pendant une représentation, je me dis : je l'ai pas ce soir ! J'ai l'impression que je parle faux, que tout va mal. On ne peut pas atteindre l'état de grâce tous les soirs, mais là, je ne parle même pas de ça, je parle d'état de m... Et dans ce type de situation, la technique et l'expérience entrent en ligne de compte ; le fait de ne pas paniquer, par exemple. Je me dis « ce soir, je n'ai rien. Qu'est-ce que je fais? » Et ça n'a aucun rapport

⁶⁹ Féral, Josette (dir.publ.). (1997). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1*. Montréal : Éditions jeu/Carnières : Éditions Lansman. p.31.

avec la mise en état, ça n'a aucun rapport avec quoi que ce soit. Je suis aussi professionnel et appliqué que la veille, mais la chimie n'existe pas.

Pour l'interprète de théâtre, la pratique de tout sport présente de formidables occasions d'apprentissages, qui ne se limitent pas à l'activité physique et à la maîtrise de son corps. Philippe Lambert poursuit :

Moi j'ai fait beaucoup de sport. Je pense sincèrement qu'il y a une partie de mon métier que j'ai apprise comme ça, en jouant aux sports d'équipe. J'ai joué au football, au hockey... Il y a une chimie. C'est intangible, comment peux-tu la créer et la perdre facilement. C'est un peu comme le momentum.

Je note dans l'ouvrage de Marc Lévesque ce passage au sujet de l'entraîneur :

La modernité de sa fonction est ailleurs : elle réside dans la confrontation à la complexité, dans cette position d'inventeur, d'artisan, engagé dans une aventure humaine avec ses athlètes ; dans cet engagement déterminé vers une découverte incertaine.⁷⁰

Si les liens et les parallèles sont très nombreux, et que dans certains cas, on peut attribuer à la pratique d'un sport, une dimension artistique, il est bien évident, que le théâtre n'est pas un sport, quoi qu'à certaines extrémités les univers se chevauchent. Rappelons notamment les matchs d'improvisation de la LNI, les présentations de patinage artistique, de gymnastique rythmique et sportive (GRS), certaines manifestations d'arts martiaux fortement liées aux formes théâtrales d'Orient et d'Afrique. Inversement, le monde sportif se tourne régulièrement vers des metteurs en scène et des chorégraphes professionnels à titre de consultants. C'est le cas de notre collègue Sébastien David, auteur et metteur en scène, qui a œuvré durant plusieurs années auprès de l'équipe canadienne de nage synchronisée. Enfin, dans son ouvrage

⁷⁰ Lévesque, Marc. (2005). *Psychologie du métier d'entraîneur*. Paris : Vuibert.

*Sport et existence, Éléments pour une esthétique du geste*⁷¹ le philosophe Paul Ducros présente le geste et plus particulièrement le geste sportif sous un angle archétypal :

Le corps du sportif est en quelque sorte un schème pour l'esprit de l'homme qui voudra comprendre quelque chose de la pulsation existentielle qui le porte dans son lien au monde. [...]les gestes sportifs sont alors interprétés comme des figurations de structures fondamentales qui portent l'humain dans son existence.

2.4 Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons démontré avec l'exemple des Cycles Repère, que des transferts d'expertises vers le domaine du théâtre sont, non seulement possibles, mais qu'ils peuvent avoir une incidence positive, importante et durable sur l'art de la mise en scène.

Après avoir présenté la gestion de projet et la psychologie du sport, nous avons établi une série de parallèles et d'analogies entre ces domaines d'étude et le théâtre. De par leur histoire et leurs natures pluridisciplinaires, ces secteurs de recherche développent des outils dont l'application a été constatée dans des domaines très diversifiés. En plus des nombreux parallèles qu'on peut établir naturellement entre la pratique du théâtre d'une part, et la psychologie, l'étude du corps et du mouvement d'autre part, nous constatons que les sujets spécifiques que nous avons nommés défis A-B-C-D sont abondamment abordés en gestion de projet et en psychologie du sport.

⁷¹ Ducros, Paul. (2001). *Sport et existence*. Langres : Harmattan.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons quelles notions, développées et appliquées dans les domaines de la gestion de projet et de la psychologie du sport, seraient susceptibles d'être adaptées pour enrichir l'expertise des metteurs en scène au regard des défis liés au travail d'équipe concentrant l'essentielle transmission des concepts esthétiques vers une création d'ensemble.

CHAPITRE III

LES DÉFIS A-B-C-D

Tel qu'établi dans les conventions collectives de l'Union des artistes, le metteur en scène est défini en tant qu'*auteur de la réalisation scénique d'un ouvrage dramatique*⁷². Une des composantes centrales de son travail est le passage de l'idée en développement à sa traduction corporelle dans l'espace et le temps. Rappelons ici les quatre axes structurants, préalablement identifiés, à l'aide desquels le metteur en scène opère son travail de création en équipe :

- A- Le choix de l'équipe : sa constitution et sa cohésion**
- B- Le leadership et la communication**
- C- La mise en commun des ressources créatives de chaque membre de l'équipe ou le « team building »**
- D- La planification et le choix des méthodes de travail employées à chaque étape.**

Parmi toutes les actions, tous les choix posés par un metteur en scène au cours d'un processus de création et de répétition, il s'applique à relever ces quatre défis. L'objectif n'est pas d'imposer un modèle strict à partir de cette liste, mais plutôt de proposer à l'aide de transferts d'expertises, des pistes d'enrichissement provenant des domaines

⁷² <https://uda.ca/ententes-collectives/theatre/theatre-de-la-manufacture-tlm-metteurs-en-scene-et-choregraphes>

cités au chapitre précédent. Partant du constat que tous les metteurs en scène rencontrés posent des actions qui correspondent à ces quatre défis, et considérant que ces quatre sujets figurent presque systématiquement dans la table des matières de tous les ouvrages traitant de gestion de projet et de psychologie du sport, on peut déduire le grand intérêt de ces deux domaines d'études. Notre objectif est de dégager des outils qui apportent un appui à tout metteur en scène dans ces quatre phases essentielles de sa pratique artistique.

3.1 Défi A – Le choix de l'équipe : sa constitution et sa cohésion

3.1.1 Le choix de l'équipe

Un homme doit choisir. En cela réside sa force : le pouvoir de ses décisions.

- Paulo Coelho

Soulignons que cette citation correspond bien au « Créer, c'est choisir. » énoncé dans les Cycles Repère.

Tel que nous l'avons établi à travers l'étude des conventions de l'Union des artistes, le metteur en scène partage toujours avec le producteur la responsabilité du choix de l'équipe de concepteur et de la distribution. Mais comme nous l'avons démontré dans le point 1.1, dans la majorité des cas, le metteur en scène est également impliqué à divers degrés dans la production. Nous pouvons donc en déduire qu'il est, en grande partie, responsable du choix des membres de son équipe. En dépit des apparences, cela ne veut pas dire qu'il est entièrement libre de choisir la distribution. En plus des considérations artistiques, le metteur en scène doit tenir obligatoirement compte de plusieurs facteurs pour orienter ses choix et établir sa distribution. Marc-André

Thibault évoque les agendas très chargés et les nombreux défis de conciliation de calendriers. Cette dimension est omniprésente dans tous les projets. Claude Poissant nous confiait également, lors de la production de *L'Orangerie*, que les diffuseurs auprès de qui une production effectue une tournée, sont toujours très soucieux d'inclure dans les distributions une certaine proportion de comédiens bien connus du grand public à travers la télévision et le cinéma et ce, afin d'assurer une certaine visibilité au spectacle et de limiter le risque financier pour eux. Pour poursuivre l'exemple de Claude Poissant, en tant que metteur en scène et directeur artistique du Théâtre Denise-Pelletier qui produit et diffuse le spectacle, on pourrait affirmer qu'il est entièrement libre de choisir ses interprètes et concepteurs. Par contre, dans les faits, cette liberté est nuancée puisqu'il doit tenir compte dans ses choix de plusieurs facteurs tels que les calendriers de chacun, les budgets disponibles pour les cachets, la proportion de comédiens bien connus du grand public afin de pouvoir espérer diffuser le spectacle en tournée et faciliter le travail de promotion.

Ainsi, selon les productions, les metteurs en scène ne choisissent pas nécessairement entièrement la distribution et l'équipe de concepteurs. Leurs choix de distribution sont partiellement nuancés et orientés par la production, les institutions, par le texte (les personnages), par des contraintes de calendrier, de disponibilité, de budget ou autre. Bien que cette réalité ait été évoquée par les participants lors des entrevues, nous n'insisterons pas davantage sur cet aspect dans notre étude. Nous nous concentrerons sur les cas, majoritaires, où un metteur en scène, agit en tant que principal décideur dans la constitution de son équipe.

...pour moi le choix de l'équipe, la constitution, c'est crucial, c'est le top pour moi, dans le sens où la rencontre humaine est aussi au cœur de la création.

- Catherine Bourgeois

Olivier Py⁷³ va même jusqu'à affirmer : *Je réunis des gens qui ont une conviction commune et je pourrais dire que la plus grande part de la répétition se fait dans la distribution.* Sans aller aussi loin que Monsieur Py, tous les participants aux entrevues ont jugé que c'était une étape décisive, cruciale, essentielle pour la suite du processus de création. Jack Robitaille et Claude Des Landes ajoutent que ce l'est encore davantage dans le cadre d'une création collective.

Pourtant, dans le domaine du choix de l'équipe, il est très difficile de constituer un véritable savoir-faire. Tous évoquent des décisions majoritairement instinctives, mais tous s'entendent sur l'importance d'une réflexion de fond, avant la constitution de leur équipe.

Je peux dire que c'est crucial. Je parle d'abord de l'équipe. Parce qu'un excellent metteur en scène avec une idée géniale, s'il travaille avec des gens et des ressources qui ne vont pas dans le même sens que lui, il n'arrivera jamais à réaliser le projet génial qui est dans sa tête. Ces choix se font instinctivement, vraiment. Je pense avoir cette facilité là à saisir et à regrouper. On me l'a déjà dit que c'est une de mes forces de regrouper les bonnes personnes sur un projet, de bien m'entourer.

- Marc-André Thibault

La première partie de cette citation soulève spécifiquement la dualité présentée dans la méthodologie de l'anticipation⁷⁴. C'est d'ailleurs le domaine de la gestion de projet qui aborde la question du choix des membres de l'équipe projet. Philippe Lambert nous

⁷³ Banu, Georges (dir. publ.). 2005. *Les répétitions de Stanislavski à aujourd'hui*. Arles : Actes Sud.p391.

⁷⁴ CF au 2.2.1 de ce mémoire.

offre déjà un indice sur des éléments pragmatiques en vue de ces choix :

C'est très intuitif, de projet en projet. Il n'y a pas de règle. Par exemple, s'il y a un projet où on sait que ça va aller vite, qu'on n'aura pas beaucoup de temps, je vais privilégier des gens que je connais, qui sont efficaces [...] si je vais faire un théâtre d'été en Gaspésie, je sais qu'on va être ensemble pas seulement au théâtre. On va vivre une grande proximité. Tout à coup, il y a d'autres paramètres qui entrent en jeu.

- *Philippe Lambert.*

Élisabeth Malissen⁷⁵ nous présente les trois critères jugés essentiels pour éclairer le choix des collaborateurs :

- la compétence,
- l'autonomie, en référence à la capacité de prendre de bonnes initiatives,
- la solidarité ou l'aptitude à la coopération.

Elle affirme que « la conjonction de ces trois critères [...] apparait comme un facteur décisif d'une dynamique d'équipe porteuse⁷⁶ ». Par la suite, l'auteure expose que certaines théories managériales se basent sur les typologies de personnalités pour orienter leurs choix. Ce sont des classifications qui s'inspirent généralement des travaux de Carl Gustav Jung (1875-1961), qui peuvent être réalisées à partir de questionnaires (Myers et Briggs : inventaire de personnalité). Elle conclut en exprimant de très fortes réserves sur l'application et les résultats obtenus par de telles démarches et recommande plutôt de privilégier un souci de diversité et de complémentarité.

⁷⁵ Malissen, Élisabeth. (2008) *Manager des projets et des hommes*. Paris : Eyrolles.

⁷⁶ Malissen, Élisabeth. (2008) *Manager des projets et des hommes*. Paris : Eyrolles. P.69 à 73.

Dans le cas d'un metteur en scène, ces méthodes ne paraissent évidemment ni applicables, ni adéquates. Par contre, la diversité et la complémentarité des équipes vont certainement favoriser un équilibre entre stabilité et nouveauté.

Comme beaucoup de metteurs en scène, Philippe Lambert opte généralement pour une équipe composée de proches collaborateurs de longue date et de nouvelles rencontres.

Il faut se faire bousculer des fois. C'est un équilibre. Le metteur en scène a toujours sa « famille » de créateurs... et j'ajoute des « blind date ». Je dois me faire bousculer. Je vais travailler avec une nouvelle scénographe par exemple. Une scénographe qui travaille beaucoup, mais je n'ai jamais, moi, personnellement, travaillé avec elle. Donc, je ne pense pas que ce soit vraiment un risque, mais ce sera un nouvel univers à côtoyer, une nouvelle façon de parler, de discuter, d'échanger, des nouvelles idées, une nouvelle vision... Bien, je le souhaite ! C'est toujours un équilibre.

Claude Des Landes, évoque l'évidente richesse des collaborations à très long terme entre des metteurs en scène et des créateurs concepteurs ou interprètes. En fait, il semble que, naturellement, tout metteur en scène cherche à se constituer une garde rapprochée, un noyau de collaborateurs avec qui il développe une relation à long terme. Les exemples sont nombreux : c'est le cas de la metteure en scène Brigitte Haentjens avec la scénographe Anick La Bissonnière et les interprètes Sébastien Ricard et Céline Bonnier, du metteur en scène Denis Marleau avec le comédien Carl Béchard, ou encore, du metteur scène Peter Brook avec l'acteur Yoshi Oïda.

Dans ma pratique, ce critère de diversité qui instaure la combinaison de collaborateurs récurrents avec de nouveaux membres dans la formation d'une équipe, s'est imposé comme une évidence. Lors de la constitution d'une nouvelle équipe en vue d'un futur projet, des impératifs tels que les calendriers de chacun, le nombre de personnages et les nouvelles rencontres stimulantes, rendent impossible et inadéquat le fait de reprendre exactement la même équipe que pour le spectacle précédent. À l'inverse, amorcer un projet avec une équipe entièrement nouvelle représente un risque important

et inutile ; car enfin, pourquoi se priver de certains collaborateurs, interprètes et concepteurs, avec qui le metteur en scène a déjà bâti une communauté de langage et une relation de grande confiance. Une équipe mixte, composée d'anciens collaborateurs et de nouveaux venus, apparaît comme la situation propice à l'établissement d'une dynamique de travail positive.

En plus de nombreuses considérations circonstancielles, le choix des collaborateurs s'effectue principalement sur une base instinctive. Les équipes qui allient des partenaires de longue date et des nouvelles recrues représentent la meilleure chance d'équilibre. Les critères prônés par le domaine de la gestion de projet, comme ceux cités par Élisabeth Malissen, sont certainement cohérents et adéquats avec la démarche d'un metteur en scène.

3.1.2 La cohésion

Le psychologue Albert Carron définit la cohésion des groupes comme *un processus dynamique qui se caractérise par la tendance d'un groupe à se serrer les coudes et à demeurer uni dans la poursuite de ses objectifs.*⁷⁷ La cohésion est une notion multidimensionnelle comprenant la cohésion opératoire et la cohésion sociale.

On comprendra que la cohésion sociale concerne les relations personnelles et émotives entre les membres du groupe, alors que la cohésion opératoire désigne le degré de collaboration dans la poursuite d'un but précis. Ces deux composantes sont

⁷⁷ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université. p308-309.

indépendantes ; elles peuvent être développées conjointement ou séparément.

En ce moment, on travaille sur une création de l'année prochaine et j'avais de la misère! La dynamique tournait un peu carré. Je viens d'ajouter une nouvelle personne, une danseuse performeuse, et là, la mayonnaise vient de pogner ! J'étais tellement soulagée. C'est si fragile des fois, le processus de création rassemble des gens qui viennent d'horizons hyper différents.

- Catherine Bourgeois.

Compte tenu de la démarche particulière de Catherine Bourgeois, une création collective avec un groupe d'interprètes très diversifiés qui inclut des acteurs ayant des handicaps, des danseurs, des anglophones, on peut envisager que la cohésion sociale dans le local de répétition soit un facteur important. De plus, cette cohésion sociale fait écho à son mandat artistique : c'est donc un enjeu de forme - au sens du bon déroulement du travail - et de fond, pour les valeurs d'inclusion. Comme l'évoque Catherine Bourgeois à plusieurs reprises, le choix de l'équipe et sa cohésion peuvent constituer une part importante du propos artistique lui-même. Citons comme exemple récent la distribution de la comédie musicale *Hamilton* à Broadway⁷⁸. L'œuvre s'inspire de personnages historiques aux États-Unis, mais la distribution est hispanique et afro-américaine, ce qui, dans le contexte politique actuel, a profondément façonné la réception et la symbolique du spectacle.

Jack Robitaille et Claude Des Landes évoquent tour à tour la distinction entre cohésion opératoire et cohésion sociale lorsqu'ils précisent la différence entre une équipe de création collective et certaines productions plus institutionnelles :

⁷⁸ http://www.lemonde.fr/culture/article/2016/03/16/hamilton-la-comedie-musicale-qui-seduit-jusqu-a-la-maison-blanche_4884118_3246.html

Dans certains théâtres de répertoire, on arrive, on est rassemblé—pas au hasard—mais on est rassemblé... Surtout que nous, comme on est à Québec, souvent les metteurs en scène arrivaient et ne connaissaient pas tout le monde. C'était un coup de dés. Pas tant en termes de distribution qu'en termes d'équipe. Tu te demandes : quelle sorte d'équipe ? Tu espères que ça va bien se passer. Mais ça peut très bien se passer. Dans une création, à mon avis, ça devient crucial, ces enjeux-là. De former une équipe complémentaire, qui va bien vivre le processus de création à travers ses hauts et ses bas.

- Jack Robitaille.

Il ne s'agit pas de prétendre ici que la cohésion dans le groupe, qu'elle soit sociale, opératoire ou les deux, représente une garantie de réussite, que ce soit au théâtre ou dans d'autres domaines. Par contre, en psychologie du sport, *sur la base des travaux de recherche menés, on peut dire que les conséquences d'une cohésion élevée sont nombreuses*⁷⁹ et influent positivement sur des aspects aussi variés que la performance individuelle et collective, la stabilité, la persévérance, les émotions et le degré de stress.

Plusieurs processus de développement de la cohésion existent en psychologie du sport. Les travaux de Bruce Tuckman, un psychosociologue américain retiennent notre attention, car ils sont cités systématiquement dans les ouvrages de psychologie du sport comme dans ceux de gestion de projet. De plus, nous constatons que le Modèle Tuckman (1965) qui identifie quatre phases de l'évolution d'un groupe ressemble fortement aux Cycles Repère et donc aux Cycles RSVP datés de 1969. Voici les quatre étapes énumérées par Tuckman : *Forming - Storming - Norming - Performing*.⁸⁰

⁷⁹ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université. p.312.

⁸⁰ Aïm, Roger. (2013). *L'essentiel de la Gestion de Projet*. Paris : Gualino éd. p108.

- Formation : le groupe se forme, enthousiasme, découverte, questionnements.
- Tempête ou phase de rébellion : conflits et débats génèrent créativité, frustrations, apprentissages. La cohésion n'est toujours pas présente.
- Normalisation : définition des fonctions, du fonctionnement. La cohésion s'installe et le projet commun apparaît.
- Performance : le groupe existe en tant qu'ensemble cohérent, il peut accomplir les tâches, réaliser des objectifs.

Nous reviendrons sur les stades de développement d'une équipe dans le point suivant car ils sont très liés au concept de *Team building*. Dans mes expériences en mise en scène, j'ai été en mesure de bien distinguer la présence de ces quatre phases lors du processus de création de *L'Augmentation* de Georges Perec, dont j'ai fait la mise en scène en 2013. Étant donné la nature profondément collective de ce spectacle et le travail de chœur que nous avons effectué, le groupe a suivi ces étapes tant au niveau de l'élaboration des scènes, qu'au niveau de la cohésion rythmique essentielle dans ce cas. La même partition n'aurait pu être interprétée sans une très grande cohésion opératoire durant les représentations. La bonne cohésion sociale entre les membres du groupe tout au long du processus de création a considérablement diminué le niveau de stress. De l'aveu unanime des interprètes le niveau d'anxiété à l'approche des représentations était très élevé compte tenu de plusieurs facteurs parmi lesquels : la difficulté que nous avons à appréhender une vue d'ensemble du produit final, le texte extrêmement répétitif et particulièrement difficile à mémoriser, les importantes difficultés techniques pour les comédiens d'exécuter à grande vitesse et simultanément cette partition en groupe. Compte tenu de ces nombreux défis, la bonne cohésion sociale a donc contribué à maintenir une ambiance de travail positive et constructive, et par conséquent, à favoriser une bonne cohésion opératoire.

Pour conclure son chapitre sur la cohésion, Richard H.Cox après avoir présenté plusieurs approches destinées au renforcement de l'esprit d'équipe, propose une série de treize interventions spécifiques permettant d'augmenter la cohésion au sein d'un groupe. En voici douze, auxquelles nous associons spontanément des expériences vécues dans des productions théâtrales :

- 1- Permettre à chacun de découvrir les responsabilités inhérentes aux autres. – En théâtre, favoriser les échanges entre les concepteurs, mais aussi entre les concepteurs et les interprètes. Tout en maintenant la préséance du lien avec le metteur en scène, il est tout à fait possible de gagner du temps et même de faire de brillantes trouvailles artistiques lorsque des concepteurs en mouvement, en musique ou en accessoires travaillent directement avec les acteurs, sans passer par le filtre du metteur en scène. Ils présentent par la suite au metteur en scène le fruit de leurs recherches avant de les intégrer à l'ensemble.
- 2- Prendre le temps de connaître chaque joueur. - En théâtre, sans pour autant forcer une proximité artificielle, toutes les équipes rencontrées, créent, au moins à quelques reprises, l'occasion de partager un repas ou d'échanger autour d'un verre à l'extérieur des répétitions.
- 3- Cultiver le sentiment de fierté au sein des grands groupes. - Lors de la production de Richard III au TNM, en 2015, la metteure en scène Brigitte Haentjens, en s'adressant aux 21 acteurs et aux nombreux concepteurs, s'est toujours assurée que chaque membre ressent l'importance de son apport.
- 4- Développer le sentiment d'appartenance – Cela découle du précédent point.
- 5- Fixer des buts collectifs et ressentir de la fierté à les atteindre - Cela découle du précédent point. En plus de toutes les indications spécifiques, tous les metteurs en scène rencontrés choisissent des moments clés d'un processus pour rappeler à l'ensemble de l'équipe les grands objectifs du projet, son caractère essentiel et l'importance de l'implication de chacun dans ce projet commun.
- 6- S'assurer que chacun s'imprègne de son rôle et ressent son importance – Cette

affirmation peut sembler une évidence dans le cas des comédiens.

- 7- Ne pas exiger et ne pas s'attendre à une paix sociale totale – Aspect important pour être créatif : accepter les conflits et les débats quand ils sont constructifs et féconds. Afin de mieux encadrer ces débats, certains metteurs en scène annoncent clairement à toute l'équipe quelles sont les périodes propices aux débats et les moments où le metteur en scène clôt le débat en choisissant une direction que tous devront suivre.
- 8- Éviter la formation de clans - La division n'est jamais porteuse
- 9- Mettre en place des exercices pour inciter à la coopération – Ce point est magnifiquement illustré par la routine d'entrée en salle et de préparation aux spectacles de Catherine Bourgeois comme nous le verrons dans le point 3.4.1 portant sur les échauffements. Nous avons pu remarquer que, lorsque le spectacle s'y prête bien, les équipes avec haut niveau de cohésion instaurent spontanément une routine collective avant les représentations.
- 10- Mettre en avant des points positifs même en cas de défaite – Se serrer les coudes en cas de mauvaises critiques, de public peu nombreux ou de blocage lors des répétitions, etc...
- 11- Oeuvrer au développement de l'auto-efficacité, c'est-à-dire une confiance dans les performances collectives – Il faut endosser le spectacle, se l'approprier. De plus, en représentation, lorsqu'un problème survient, comme par exemple, une importante erreur de texte ou encore un accident dans la manipulation d'un décor, l'absence d'un accessoire important, les comédiens doivent spontanément improviser une solution pour que la représentation retrouve son cours normal. La confiance collective de même que la confiance mutuelle se trouvent renforcées par la suite.
- 12- Instaurer un climat de motivation et de maîtrise.

Dans le cadre d'une production théâtrale professionnelle, la cohésion du groupe n'est pas uniquement du ressort du metteur en scène. Les cohésions sont l'affaire de tous les intervenants. Le projet artistique doit toujours demeurer le principal outil de motivation et de cohésion opératoire dans le groupe. Dans le domaine sportif, il est en partie

possible de mesurer les progrès et les améliorations collectives obtenues grâce à une meilleure cohésion. À niveau technique égal, ce facteur est constamment évoqué comme déterminant dans la victoire d'une équipe contre une autre. La mesure de l'évolution n'est évidemment pas possible en théâtre où la notion de quantification de la qualité et des progrès n'est pas réaliste. Cependant, un metteur en scène conscient des enjeux de cohésion et des stades de développement de son équipe, bénéficie d'une assise plus solide pour un meilleur développement artistique du projet.

3.2 Défi B – Leadership et communication

3.2.1 Définition du leadership

Il existe de nombreuses définitions du leadership.

*Leadership : l'art d'amener des individus au sein d'une organisation à accomplir des tâches volontairement.*⁸¹

Le leadership est la capacité d'une personne à influencer, à motiver et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun.

3.2.2 Différents types de leadership

Didier Delignières estime que la conception selon laquelle *le leadership faisait appel à un profil de personnalité universel* a été invalidée par de nombreuses études.

⁸¹ Aïm, Roger. (2009). *Conduire un projet*. Plaine Saint-Denis : Afnor. P.23.

Cela suggère que la capacité à diriger ne repose pas sur des caractéristiques inhérentes et peut donc être l'objet d'apprentissage.⁸²

Pour un metteur en scène, sans nécessairement avoir à suivre des formations sur le sujet, il peut s'avérer pertinent de se familiariser avec certains systèmes de classification des théories du leadership, et ainsi reconnaître les différents types de leaders dans son groupe, de même que le type de leadership qu'il exerce lui-même.

Lors des entrevues, l'image du capitaine revient à plusieurs reprises, de même que celle du guide. Catherine Bourgeois dit qu'en création, elle se situe quelques pas en avant du groupe et elle tient la lampe de poche dans le tunnel. Pour Philippe Lambert, bien souvent, quand la scène se complique, son travail c'est :

[...] guider l'acteur, avec des indications concrètes « tu vas t'asseoir, tu traverses, tu parles plus vite ou plus fort... » Et laisser la complexité des enjeux dramatiques émerger par la suite.

Que ce soit en gestion de projet ou en psychologie du sport, les leaders les plus performants sont capables de varier le type de leadership qu'ils emploient.

De tels leaders n'ajustent pas mécaniquement leur style de leadership à une liste de situations précises, le processus est beaucoup plus fluide.⁸³

Philippe Lambert ajoute qu'il peut lui arriver de devoir ajuster sa direction lorsqu'il dirige un acteur très expérimenté qui porte à la scène un personnage gigantesque. Il

⁸² Delignières, Didier. (2008). *Psychologie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France. P.66.

⁸³ Goleman, Daniel. (2002). *Styles de leaders*. *Harvard Business Review*. p95. Paris : Éditions d'Organisation : L'Expansion management review.

peut le faire en échange de l'engagement renforcé de l'interprète au service du projet commun.

Lui faire comprendre « ok là, tu ne fais pas un number, mais on travaille tous dans le même sens ». C'est un équilibre précaire. Et ce sont de vraies questions. Quand on choisit un acteur pour un grand rôle, est-ce que le public vient voir une personnalité ou un spectacle?

-Philippe Lambert

Dans les extraits suivants, les metteurs en scène illustrent leurs capacités et la nécessité de changer de style de leadership :

On apprend de ses erreurs. Et il y a du monde qui vont ambitionner sur une situation et donc, le metteur en scène se doit de gérer ça, de dire : ok il faut que je mette des limites.

- Marc-André Thibault

Les classifications régulièrement citées dans les ouvrages de gestion de projet sont celles décrites par Kurt Lewin et celles proposées par Rensis Likert.⁸⁴ Nous retiendrons les trois formes de leadership selon Kurt Lewin :

- Autoritaire : répartit les rôles, distribue les tâches et décide seul.
- Démocratique : consulte avant de décider.
- Permissif : laisse faire davantage.

⁸⁴ Aïm, Roger. (2009). *Conduire un projet*. Plaine Saint-Denis : Afnor.p24.

J'aime beaucoup l'idée que le metteur en scène soit le capitaine d'un bateau, mais il n'est pas plus important que les autres. Tout le monde travaille sur la production et chaque personne est importante. Donc pour moi, il n'y a pas de hiérarchie sociale à ce niveau. C'est important que le metteur en scène ait le dernier mot à dire, une certaine autorité quand même ; c'est lui qui prend la décision finale artistique.

- Marc-André Thibault

Cette citation, de même que les deux précédentes, nous permettent de comprendre que Marc-André Thibault et Philippe Lambert, se situent eux-mêmes comme des leaders de type « démocratique » mais, l'un et l'autre soulignent l'importance de conserver une capacité à passer au type « autoritaire » lorsque la situation le réclame. Dans l'extrait suivant, Philippe Lambert illustre un cas où il passe clairement de leader « permissif » à « autoritaire » toujours au nom de la sauvegarde du projet commun et de sa cohérence.

Je leur dis souvent "faites ce que vous voulez". C'est une image, mais ça vous appartient, c'est vous qui êtes sur scène. Et je ne m'empêche pas de revenir et dire « Ah là, c'est trop. Tu fais le clown. Tu ne joues plus la pièce. » Je ne m'empêcherai jamais de le dire.

Ces classifications sont des synthèses. Dans les ouvrages de psychologie du sport, les études sur le leadership sont nombreuses et d'une importante complexité.

Cox fait référence aux quatre catégories de théories du leadership proposées par Behling et Schriesheim. Paraphrasons ici le résumé proposé par Cox à la page 334.⁸⁵

⁸⁵ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université.

- *Théories des traits de personnalité universels* : les grands leaders sont des personnes d'exception qui possèdent des traits de personnalité universels leur permettant de réussir dans n'importe quelle situation.

- *Théories des comportements universels* reposent sur le principe selon lequel il existe des comportements universels qui caractérisent les leaders efficaces. Il s'agirait du respect du facteur humain et de l'encadrement.

- *Théorie de la contingence de Fielder* repose sur le principe que le leadership est fonction d'un trait de personnalité adapté à une situation donnée.

- *Théories des comportements situationnels* : certains comportements contribuent à faire d'une personne un leader efficace dans une situation.

Voir, en ANNEXE I, la synthèse des six styles de leadership présenté par Goleman⁸⁶.

Il arrive qu'un metteur en scène exprime clairement et simplement le type de leadership qu'il souhaite adopter dans le cadre des répétitions. Nous reviendrons sur les enjeux de la communication dans le point suivant (3.2.3) mais citons l'exemple de Claude Poissant qui, tout en conservant un ton posé et en s'exprimant avec beaucoup de délicatesse, ne laisse aucun doute quant à son autorité en ce qui concerne les décisions artistiques et la direction des acteurs. Lors des répétitions de *L'Orangerie*, alors que je faisais partie de la distribution, il a rappelé à l'ensemble des comédiens toute l'estime qu'il nous portait et le fait qu'il était enchanté de nous avoir tous choisis. Cette base de confiance et d'estime étant clairement établie, il considérait que les comédiens étaient

⁸⁶ Goleman, Daniel. (2002). *Styles de leaders*. Harvard Business Review. p95. Paris : Éditions d'Organisation : L'Expansion management review.

en mesure de recevoir toutes ses indications, parfois insistantes, sans être heurtés ou diminués d'une quelconque façon.

Pour parvenir à s'ajuster, le metteur en scène doit être en mesure de poser un diagnostic.

Au niveau de la direction d'acteurs, je pense que l'expérience va lui permettre de reconnaître ses choix, de poser un diagnostic sur les membres de son équipe, de sa distribution. Il va comprendre qu'il y en a qu'il faut qu'on pousse, des paresseux. Il va être capable de reconnaître le talent, de reconnaître aussi que, parfois, ça ne sert à rien de demander quelque chose à un acteur, s'il n'est pas en mesure de le donner. Parce qu'il n'a pas ça. Le metteur en scène demande un certain nombre de fois, insiste, mais parfois, il doit trouver une autre solution. C'est dur pour une équipe, pour sa cohésion, parce qu'on est tous dans un état d'esprit où on n'aime pas voir ses camarades se faire blesser à répétition.

-Jack Robitaille.

Jack Robitaille illustre cet équilibre essentiel pour le metteur en scène entre donner des directives claires et favoriser l'écoute et l'initiative chez les acteurs :

Quand des acteurs veulent faire une proposition et que le metteur en scène répond systématiquement non, non ! Je me pose la question « Mais as-tu vu ? As-tu pris la peine d'écouter ? ».

Et il poursuit en évoquant une anecdote sportive au cours de laquelle Peter Stastny, un joueur de hockey très talentueux des Nordiques de Québec, avait voulu manifester son mécontentement à son entraîneur, Michel Bergeron. Ce dernier exigeait systématiquement de tous ses joueurs qu'ils appliquent toujours la même stratégie en entrée de zone adverse, qui consistait à tirer la rondelle en fond de patinoire et de partir à sa poursuite. Lors d'un entraînement, Stastny et un autre de ses co-équipiers se retrouvent en entrée de zone, sans aucun défenseur pour leur barrer la route. Au lieu de conserver la rondelle et de foncer au filet, Stastny exécute la directive de l'entraîneur et jette la rondelle en fond de territoire. Pour Jack Robitaille, cette anecdote illustre

bien le fait que d'être directif ne doit pas priver le metteur en scène de sa capacité d'écouter les propositions alternatives.

Fait à noter, tous les participants aux entrevues s'entendent pour dire que les metteurs en scène qui adoptent un style de leadership très autoritaire sont de plus en plus rares de nos jours au Québec. Tous les ouvrages de gestion de projet consultés déconseillent fortement les leaderships excessivement autoritaires. Ce type de leadership peut donner de bons résultats dans des situations de crises aiguës. Tous les participants ont, lors de l'entrevue, utilisé l'expression « Rigueur et plaisir » que l'un d'eux a attribué au comédien Gilles Renaud.

3.2.3 La communication

Tous les participants s'entendent pour souligner l'importance d'une bonne communication entre le metteur en scène et son équipe. Le metteur en scène se doit de faire preuve de clarté, de franchise et d'écoute.

Je veux le pouls des comédiens et des concepteurs et je me remets sans cesse en question. Mais on ne peut pas plaire à tout le monde, et il faut aussi que les comédiens, les concepteurs, qui participent à cette création-là soient au courant que je suis vraiment ouvert aux idées de tout le monde, mais qu'elles ne seront pas toutes retenues. À partir du moment où c'est quand même établi, les gens me nourrissent, ils me donnent du jus, et je me retrouve avec plein de ressources. Je fais des choix là-dedans.

- Marc-André Thibault

Thibault souligne l'importance de bien établir cette convention par rapport aux choix artistiques, alors que Philippe Lambert, qui poursuit dans le même sens, apporte un élément de plus en évoquant la clarté.

Mais il faut être capable de faire comprendre que « j'aurai le dernier mot » mais en même temps d'être ouvert, mais si je dis non à la personne, elle ne le prendra pas personnel. Et on travaille tous dans le même sens.

Lorsque la convention n'est pas claire, alors peut s'installer une confusion sur la manière de répéter. Jack Robitaille évoque une production où le metteur en scène tardait à placer des scènes et voulait laisser beaucoup d'autonomie de mouvement aux acteurs, alors que ceux-ci s'attendaient toujours à fixer la mise en place.

Je pense aussi que c'est très important pour un metteur en scène d'informer les gens de sa façon de travailler. Et c'est un enjeu de communication de base. « Je travaille d'une certaine façon, et je prends pour acquis que vous le savez. » Alors que nous, on ne le savait pas. Et ça a été une production extrêmement difficile.

- Jack Robitaille.

Pour communiquer efficacement, il faut aussi avoir le souci de choisir ses mots, et le faire de façon consciente.

Des petites règles que j'impose, c'est de ne jamais dire non, le mot non est à éviter à certains moments du processus. Je dis toujours ce que j'aime, « ce que j'ai aimé dans ce que vous venez de faire », c'est vers là que je choisis de pointer [...] j'identifie quand c'est à mon tour de parler. Et puis après, je demande à l'équipe de me dire comment eux, ils se sont sentis, leurs intentions...

-Catherine Bourgois

Franchise, transparence, réciprocité sont revenus à de nombreuses reprises dans toutes les entrevues. Certaines de ces conventions interrelationnelles peuvent apparaître comme des évidences mais, d'un projet à l'autre, il apparaît essentiel de procéder à des clarifications initiales. Jack Robitaille cite l'exemple d'un metteur en scène qui, probablement pour camoufler certains doutes, affichait une assurance de façade avec des résultats assez médiocres, alors que d'autres metteurs en scène évoquent leurs interrogations sans pudeur.

*Moi, me faire dire par un metteur en scène « je ne sais pas où je m'en vais ».
Parfait ! Il faut répondre « Très bien, on va le trouver ensemble. »*

Cette franchise n'est pas du tout perçue comme un signe de faiblesse. Le groupe est confiant de trouver des solutions, mais il est lucide devant un nœud.

C'est pour ça que la communication est super importante, La transparence avec les comédiens, avec tout le monde dans l'équipe. Pour que les gens soient capables de se mettre à ta place, pour que toi aussi tu puisses te mettre à leur place. Et des fois, c'est une petite chose comme envoyer un petit courriel ou faire un téléphone pour rectifier un détail. La communication, je crois qu'elle va permettre d'aller plus loin dans le rapport. Au lieu de laisser des choses traîner, j'aime mieux rectifier, prendre le temps, remercier.

- Marc-André Thibault.

Je ne veux pas qu'on me dise ce que je veux entendre. Ce n'est pas le but de faire de la création en collectif. Je veux que tu me dises ce que tu penses vraiment et après, je vais le gérer. Ça me remet en question et ça me pousse à avancer.

- Catherine Bourgeois

Une communication franche, directe n'a pas besoin d'être consensuelle pour être respectueuse et efficace. Même avec les meilleures intentions, des enjeux de communications peuvent survenir. Il faut donc préserver et même baliser des espaces de communication malgré le rythme effréné du tourbillon de la création. Soulignons que le fait de choisir de travailler avec quelques collaborateurs complices de longue date, facilite sans aucun doute la communication avec l'ensemble de l'équipe, ce qui conforte les informations présentées au sujet de la constitution d'une équipe au 3.1.

3.3 Défi C – Mise en commun des ressources créatives de chaque membre

Comment faire en sorte qu'une équipe endosse complètement le projet du capitaine et se l'approprié. Parce qu'après tout, ce sont eux qui seront sur scène devant le public.

-Philippe Lambert.

Le critère plus fondamental pour déclencher un fonctionnement en équipe est le partage d'un but commun. Le ressort essentiel du « team building » réside dans ce facteur.

Afin de déclencher une dynamique collective, fonder un sentiment d'appartenance, stimuler la coopération, les synergies, l'adaptabilité et la cohérence, le metteur en scène a tout intérêt à se familiariser avec les stades de développement d'une équipe.

L'ouvrage d'Olivier Devillard⁸⁷, psycho-sociologue fondateur de l'Institut de formation au développement, synthétise les quatre phases d'évolution d'un groupe telles que conceptualisées par Kurt Lewin⁸⁸ : la dépendance, la contre-dépendance, l'interdépendance et l'autonomie. Devillard poursuit ses recherches et nous présente les cinq étapes dans l'évolution des comportements affectifs et opérationnels au sein d'un groupe de discussion conceptualisés par Roger Mucchielli⁸⁹ : établissement de la sécurité personnelle au sein du groupe, établissement de la confiance, développement de la participation, les oppositions et l'auto-régulation. (Voir ANNEXE J).

⁸⁷ Devillard, Olivier. (2005). *Dynamiques d'équipes*. Paris : Éditions d'Organisation. p72-87.

⁸⁸ idem

⁸⁹ idem

Tous les participants ont insisté sur la nécessité d'instaurer un climat de confiance dans le local de répétition comme préalable à la création.

Pour favoriser la créativité, je pense que le premier point, c'est avoir confiance en ce qu'on crée, ce qu'on fait ensemble, avoir confiance les uns envers les autres ; la cohésion vient de là.

-Catherine Bourgeois

Voici un témoignage des acteurs de son spectacle, rapporté par Catherine Bourgeois, qui démontre bien que c'est avant tout le projet artistique qui fédère l'équipe.

[...] le témoignage d'acteurs en fin de parcours, ils ont l'impression d'être des artistes à part entière parce qu'ils ont pris parole. Ils ont emprunté, mais dans le processus, ils ont pris parole et ce, pendant 15 soirs. Ils ont défendu quelque chose de personnel, mais aussi de radical dans le milieu théâtral. Ils ont fait une différence au niveau de la société en partageant quelque chose d'intime. Le côté fédérateur, sans que j'essaie de le mettre en place, se met en place parce que les gens sont impliqués émotivement, personnellement [...] ils défendent aussi une vision plus inclusive d'une société.

Dans mon expérience personnelle, en périphérie du théâtre, j'ai été mandaté par la direction du Jardin Botanique de Montréal en 2015 pour participer à une consultation sur le réaménagement du Jardin japonais. Les responsables avaient convoqué quatre professionnels, issus de divers domaines artistiques, pour effectuer plusieurs visites solitaires des espaces concernés, avant de se réunir pour partager nos observations et nos suggestions. Alors que les quatre artistes consultants s'attendaient à échanger assez librement au cours des rencontres de travail, nous avons constaté avec surprise que la direction du Jardin botanique avait placé la réunion sous la direction d'une consultante externe, spécialiste en gestion de projet, et plus particulièrement, dans la conduite des réunions de « tempêtes d'idées ». Nous avons donc été invités à nous exprimer dans un cadre très contraignant, que ce soit au niveau du temps de parole de chaque intervention, des exercices d'écriture sur différents tableaux placés dans la pièce et qui

correspondaient chacun à des thèmes spécifiques. Après ces différents moyens de collectes d'informations, nous avons assisté à une mise en commun très structurée, au cours de laquelle, nous étions priés de commenter certaines suggestions de nos collègues. Lors du post-mortem de ce travail, les quatre consultants artistiques ont clairement exprimé que, une fois passée la surprise et l'adaptation à ce processus très contraignant et pour nous inhabituel, nous nous entendions pour reconnaître que la direction du Jardin Botanique avait pu obtenir, en quelques heures, un bilan très complet de l'ensemble de nos travaux. Par la suite, il nous a été aisé de reconnaître que la consultante avait en fait appliqué à son mandat un modèle de type « réunion Metaplan⁹⁰ », modèle régulièrement cité dans les ouvrages de gestion de projet, comme un outil d'animation de réunions créatives. Sans en faire une utilisation systématique, ce type d'outil peut certainement aider et inspirer un metteur en scène qui souhaiterait structurer des séances de créations collectives.

3.4 Défi D – La planification et le choix des méthodes de travail

3.4.1 La constitution d'une séance de répétition

Il semble y avoir un large consensus chez les éducateurs physiques, coachs et kinésiologues à savoir qu'une séance d'entraînement quelle qu'elle soit doit comporter trois phases : l'échauffement, le corps de séance et le retour au calme. ⁹¹

⁹⁰ Aïm, Roger. (2009). *Conduire un projet*. Plaine Saint-Denis : Afnor.p.82.

⁹¹ Cayla, Jean-Luc. Lacrampe, Rémy. (2007) *Manuel pratique de l'entraînement*. Éditions Amphora.

- Échauffement : global, étirements, spécifique

- Corps de la séance : la répétition

- Retour au calme : bilan, lien, communication

L'échauffement est une étape nécessaire et indispensable. Elle a pour objectif de préparer le participant à entrer dans le travail sur le plan physique, technique et mental. Il comporte généralement des exercices globaux ou de mise en train qu'il convient de distinguer des exercices spécifiques directement liés à la suite du travail. Un échauffement bien adapté réduit le risque de blessure, augmente la concentration et la qualité du travail en général.

Le corps de séance est la partie la plus longue de l'entraînement et comprend tout le travail destiné à l'atteinte des objectifs.

Le retour au calme :

Une partie de l'entraînement qui n'est pas estimée à sa juste valeur. Elle est souvent sacrifiée au profit du corps de séance, victime de la précipitation ambiante ou de l'inquiétude d'un délai d'entraînement qui semble toujours insuffisant. Le retour au calme est au contraire un moment privilégié pour faire le bilan du travail accompli et définir les orientations de séances à venir⁹².

En effet, le retour au calme est très difficile à intégrer dans le cadre d'une répétition professionnelle. Pourtant, pour l'avoir pratiqué avec des groupes d'enfants et de jeunes adultes, seules quelques minutes suffisent à produire d'excellents résultats.

⁹² Cayla, Jean-Luc. Lacrampe, Rémy. (2007) Manuel pratique de l'entraînement. Éditions Amphora. P.10.

L'échauffement et le retour au calme, l'entrée et la sortie, sont très souvent négligés par manque de temps. La mise en train du corps, la concentration, la cohésion du groupe, la communication et même la création sont parmi les bénéfices multiples qu'offre l'application de cette construction en trois étapes.

Sans en faire une règle d'or et sans chercher à appliquer ce modèle à toutes les répétitions et à tous les contextes, il apparaît judicieux pour le metteur en scène de considérer cet important principe.

Dans ma pratique, j'ai clairement remarqué que les répétitions qui suivaient ce schéma en trois étapes étaient plus agréables et plus efficaces, particulièrement dans le cas de spectacles ayant une part importante de jeu physique, de travail choral ou de chorégraphie, de même que dans les créations où l'improvisation occupe une proportion importante des répétitions.

Philippe Lambert admet pratiquer certains échauffements en début de séance lorsqu'il dirige en milieu pédagogique, mais beaucoup plus rarement dans un contexte de mise en scène professionnelle. Pour lui, le comédien professionnel doit être prêt. Philippe Lambert, tout comme beaucoup d'autres metteurs en scène, considère de manière positive les réchauffements, mais il les sacrifie dès que le temps vient à manquer. D'autres metteurs en scène confient la direction de la période d'échauffement à un consultant-concepteur, généralement le chorégraphe du spectacle. Une routine de réchauffement s'élabore alors pour devenir, par exemple, une forme de « répétition » de la partie dansée du spectacle. D'autres metteurs en scène se montrent ouverts à ce qu'un comédien dirige, avec l'accord de ses camarades, la séance de réchauffement. Ainsi, on a pu voir le comédien Francis Ducharme proposer du yoga au début des répétitions de Brigitte Haentjens, ou encore, Frédéric Desager instaurer pour ses collègues une routine de diction avant chaque représentation de *L'Augmentation*.

L'échauffement ou l'amorce de la séance n'est pas nécessairement synonyme d'entraînement physique ou vocal. Dans un contexte où le jeu physique est moins important, l'amorce du travail se fait de diverses façons. Certains vont privilégier, par exemple, pour se mettre dans un esprit ludique propre au jeu, des échanges verbaux conviviaux pour favoriser la communication et la cohésion.

...quelques minutes de partage, d'échange afin d'installer une ambiance de plaisir sans pour autant prendre de retard et sacrifier la rigueur.

- Marc-André Thibault

À l'approche des représentations, Catherine Bourgois engage un artiste pour s'occuper exclusivement de la préparation :

J'engage quelqu'un qui va être là deux heures avant le spectacle pour toute la routine de réchauffement vocal, physique, maquillage, coiffure, costumes. Parce que les acteurs ne sont pas tous autonomes. [...] Marc devait faire les cheveux de Miceal.

Ainsi à travers l'échauffement et la routine, Catherine Bourgois dépasse largement les nécessités techniques de l'exercice. Considérant que Marc est un comédien professionnel expérimenté (et non un coiffeur) et que Miceal est un comédien atteint d'une déficience (ce qui l'empêche de terminer sa coiffure lui-même), elle implique directement toute l'équipe dans une collaboration en complète cohérence avec son mandat.

Dans le cadre des créations, il n'est pas rare que des exercices ludiques utilisés comme réchauffements en début du processus, se développent et deviennent des morceaux importants du spectacle final.

3.4.2 L'apprentissage moteur : la répétition pour acquérir la liberté

De plus en plus, je trouve qu'il y a beaucoup de temps qui se perd quand les comédiens ne savent pas leurs textes. [...] C'est qu'il pourrait y avoir une période où on fait la mise en place où ils ont leur texte en main [...] Après, on peut prendre une petite pause où les comédiens peuvent retourner chez eux, apprendre leur texte et quand on revient, on arrive... Mais ils l'apprennent avec une mise en place, donc c'est plus facile. La mémorisation ne se fait pas dans le vide. Je vais essayer ça pour le show de l'automne. Quand on revient, on est dans les intentions. Parce que les intentions, quand tu as le texte dans les mains, tu ne peux pas. Ton corps ne parle pas de la même façon. Et de toute manière la mémoire ne suit pas.

Philippe Lambert déplore une perte de temps en répétition et cherche à y remédier en repensant ses calendriers de répétition. Cette citation illustre parfaitement le concept d'apprentissage moteur à deux niveaux :

- les comédiens apprennent mieux leur texte lorsqu'il est associé à une partition physique.

- tant que les facultés cognitives sont mobilisées par le texte et les déplacements, il est difficile de plonger dans le jeu, de se « libérer ».

En psychologie du sport, d'importantes recherches abordent les étapes de l'apprentissage moteur pour [...] *avant tout, tenter de décrire la manière dont un sujet adoptait progressivement le comportement expert.*⁹³

Les psychologues du courant cognitiviste ont décrit le processus d'apprentissage selon le :

⁹³ Delignières, Didier. (2008). *Psychologie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France. p80.

- Stade cognitif : demande d'attention très élevée, intense activité cognitive, apprentissage, mémoire très sollicitée, mouvements fragmentés. Cette première phase prend fin lorsque le sujet est capable de compléter une première fois la tâche. En théâtre, cela correspond, par exemple, à un premier enchaînement d'une scène sans le texte.

- Stade moteur : plus de régularité et affinement progressif.

- Stade autonome : la demande d'attention pour réaliser la partition baisse, l'efficacité énergétique augmente.

En 1967, Bernstein⁹⁴ présente ses travaux portant sur l'apprentissage moteur et sur l'acquisition des degrés de liberté par la répétition. Il présente diverses stratégies d'apprentissage pour, progressivement, gagner en liberté et atteindre le stade autonome. Il propose, par exemple, de « geler » une partie de la partition ou du mouvement afin de l'assimiler et ainsi, décomposer les apprentissages.

Cette notion que la technique, l'entraînement ou qu'un certain travail, permettent à l'acteur de se « libérer », revient à de nombreuses reprises et sous différentes formes dans les témoignages de praticiens :

La position de Brook rejoint celle que Copeau avait défini près de cinquante ans plus tôt : « Non seulement la technique n'exclut pas la sensibilité : elle l'autorise et la libère »⁹⁵.

⁹⁴ Bernstein, Nikolai. (1967). *The Coordination and Regulation of Movement*. London Pergamon Press.

⁹⁵ Féral, Josette (dir.publ.). (1998). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 2*. Montréal : Éditions jeu/Carnières : Éditions Lansman.P28.

Cette « libération » peut concerner aussi bien la mémorisation, que la partition physique ou que l'accès aux émotions de l'interprète. Jack Robitaille évoque le bonheur d'atteindre un stade moteur de réelle libération cognitive quand le nombre de représentations augmente.

Moi je l'ai vécu dans des reprises [...] où tout à coup, tu peux atteindre un tel degré d'émotion [...] les choses arrivent plus facilement avec beaucoup moins d'énergie et avec plus de justesse.

Jack Robitaille déplore le fait que bien souvent, l'acteur ne puisse atteindre le stade autonome qu'après un nombre important de représentations.

En conclusion, qu'il s'agisse de comédiens, d'athlètes, ou encore de danseurs ou de musiciens, l'apprentissage d'une partition physique, qu'elle soit individuelle ou collective, représente une part essentielle du travail. Certains traits dans les étapes d'assimilation physique et mentale sont communs à toutes ces disciplines. Une prise de conscience des travaux de Bernstein et des étapes de l'apprentissage moteur peut offrir des outils méthodologiques essentiels pour les metteurs en scène. Que ce soit au niveau de la conception du calendrier de répétition ou de la fragmentation dans l'apprentissage de la partition de l'acteur.

3.4.3 La visualisation et l'imagerie mentale

Jacques Lecoq raconte comment, dans le métro, il repassait dans sa tête ses routines de gymnastique et qu'il lui arrivait également de visualiser ses courses. La visualisation a fourni au jeune Jacques Lecoq les bases de son esthétique du corps.⁹⁶

Il est commun que des sportifs de haut niveau complètent leur entraînement physique par des séances d'imagerie mentale. C'est également le cas d'interprètes en musique qui pratiquent aussi sans instruments, par visualisation.

Définition de l'imagerie : L'imagerie est « le fait d'utiliser tous les sens pour créer ou reproduire une expérience dans son esprit ». ⁹⁷

Distinguons deux types d'habileté motrice : celle nécessitant une dimension cognitive importante, par exemple, la traversée d'un labyrinthe, et celle nécessitant une dimension cognitive limitée comme par exemple l'haltérophilie. La pratique mentale est utilisée en tant qu'application de l'imagerie mentale. Il a été démontré que l'efficacité de la pratique mentale est supérieure lorsqu'il s'agit de faciliter l'apprentissage d'une habileté motrice à la dimension cognitive élevée, comme la traversée d'un labyrinthe. L'haltérophilie, elle, peut fort bien tirer profit du volet motivationnel, non négligeable, de l'imagerie mais pas du volet cognitif. L'apprentissage et l'exécution d'une partition pour un comédien revêt évidemment une dimension cognitive élevée et correspond, dans l'exemple précédent, à la traversée du

⁹⁶ Lecoq, J., Carasso, J.-G., Lallias, J.-G. (1997). *Le corps poétique : Un enseignement de la création théâtrale*. Paris : Actes Sud-Papiers.

⁹⁷ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université. p.229.

labyrinthe : en plus de l'exécution précise des mouvements, la mémoire est très sollicitée pour le texte mais aussi pour l'ensemble du travail d'interprétation qui est intégré à même la partition.

Le metteur en scène et les comédiens peuvent se trouver dans des situations où les techniques de visualisation et de pratiques mentales s'avèrent d'une grande utilité. C'est le cas, notamment, lors de tournée, lorsque le temps et les occasions de répéter un spectacle viennent à manquer ou que des impératifs techniques rendent les répétitions sur scène presque impossibles. Le metteur en scène et les acteurs doivent donc ruser pour pouvoir répéter. Bien souvent, ils pratiquent ce qu'on appelle dans le jargon une « italienne », c'est-à-dire, la récitation sobre et rythmée du texte avec le minimum d'intentions, pour se rafraichir la mémoire. Mais cela ne suffit pas toujours. Il m'est arrivé de joindre cette « italienne » à ce que certains collègues appellent une « espagnole ». Il s'agit d'une révision physique en modèle réduit de l'ensemble de la partition physique du spectacle. Ainsi, je me souviens avoir « répété » l'intégrale d'un spectacle avec tous les interprètes dans une chambre d'hôtel. Le texte est dit rapidement, les mouvements sont réduits au minimum, certains déplacements et manipulations impossibles à reproduire sont énoncés à haute voix. Plusieurs comédiens effectuent cette révision générale avec les yeux fermés afin de favoriser la concentration et la visualisation.

Juste avant une représentation, il est très commun de voir un comédien parcourir la scène en marmonnant son texte, en repassant ses mouvements en accéléré ou avec faible amplitude. Utilisée conjointement avec la pratique physique, la pratique mentale améliore sensiblement l'exécution des tâches motrices. En tant que telle, la pratique mentale est plus efficace que l'absence totale d'entraînement et s'avère, dans certains cas, aussi efficace que la pratique physique.

Pour être plus performants, les athlètes doivent apprendre à associer la pratique mentale à la pratique physique de leur sport. En outre, la pratique mentale doit être effectuée lorsque la pratique physique est matériellement impossible, par exemple, dans les vestiaires pendant les périodes d'attentes, mais aussi pour l'économie de la voix et du corps. La pratique mentale est un complément essentiel à l'apprentissage de presque tous les sports. La littérature regorge d'études ayant fait la démonstration de l'efficacité de l'imagerie mentale pour l'amélioration de la performance, de l'apprentissage, de la concentration, pour l'augmentation de la confiance en soi, de la motivation et le contrôle de l'anxiété.

Selon la nature du spectacle, une proportion importante de comédiens a instinctivement recours à différentes formes de pratique mentale et de visualisation. Malheureusement, les metteurs en scène et les interprètes qui ont recours à cette pratique, le font de façon instinctive alors qu'ils pourraient bénéficier de techniques conçues pour développer ces capacités et ultimement optimiser certaines phases spécifiques des répétitions notamment la préparation aux représentations.

Autre exemple d'applications potentielles : dans certaines phases de répétition, il arrive qu'une fatigue physique et vocale importante se fasse sentir chez certains interprètes. Malgré cela, les besoins de répétitions ou d'enchaînements sont bien réels. Le groupe se retrouve parfois confronté à ce choix : répéter davantage au risque de s'épuiser (fatigue vocale, risque de blessure...) ou ne pas répéter et prendre un retard inquiétant. Bien appliquée, la pratique mentale peut s'avérer, non seulement un bon outil de remplacement mais un complément très efficace aux répétitions traditionnelles.

Cox⁹⁸ cite Vealey et Greenleaf (2010) qui proposent un programme complet basé sur des exercices simples qui permettent aux athlètes, mais aussi à tout le monde, d'accroître et de développer ses capacités d'imageries. Plus l'athlète parvient à contrôler la vivacité et le contenu des images mentales, plus l'imagerie est efficace en restructuration cognitive et en motivation. Le Visual Motor Behavior Rehearsal (VMBR – ou répétition des comportements visuo-moteurs) est un autre exemple de programme efficace reprenant les principes de la pratique de la relaxation et de l'imagerie pour diminuer l'anxiété, focaliser l'attention et améliorer la performance. Cette technique, ainsi que plusieurs autres citées, suivent un schéma similaire : le sujet se met en état de relaxation et de concentration, puis il commence à pratiquer l'imagerie et d'autres processus cognitifs, afin de se visualiser en train de réaliser adéquatement une action donnée dans un environnement plus ou moins stressant.

Si les acteurs et les metteurs en scène utilisent parfois différentes techniques de visualisation et d'imagerie mentale, il pourrait être profitable d'initier les jeunes interprètes à certaines de ces techniques en les adaptant aux réalités théâtrales. S'il est prouvé scientifiquement que ces outils, lorsqu'ils sont adéquatement combinés aux entraînements bénéficient à tous les athlètes, il semble plus que probable que ces outils combinés aux répétitions soient bénéfiques pour les interprètes et le metteur en scène.

3.4.4 Des outils de progression

La question de la progression dans la pratique de la mise en scène se pose. Dans certains domaines, par exemple techniques et scientifiques, les progrès d'un élève ou d'un

⁹⁸ Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université.

professionnel sont plus aisés à identifier. Grâce à l'acquisition d'une nouvelle technologie ou à l'apprentissage d'une formule mathématique, un sujet peut résoudre un problème. L'acquisition d'une nouvelle connaissance, de nouvelles aptitudes permet de progresser dans son savoir-faire de façon évidente. Même dans des domaines artistiques, comme la musique ou la danse, un interprète qui n'avait pas les capacités techniques de jouer une œuvre ou de réaliser un mouvement, peut, grâce à la pratique, progresser et constater, du moins en partie, les résultats de ses efforts.

En théâtre, la notion de progrès semble davantage insaisissable. Je me souviens que, lors de mes premières expériences de mise en scène avec des élèves du collégial, alors que j'étais finissant d'un programme d'interprétation, je m'étais fait la réflexion que parmi tous les aspects positifs liés à cette expérience professionnelle, je pouvais enfin mesurer le chemin parcouru. En tant que jeune comédien professionnel, je n'avais que quelques années de plus que les élèves que je dirigeais et j'avais encore très présent à l'esprit avoir été à leur place. C'était pour moi une manière détournée de valider des acquis techniques.

Comment permettre au metteur en scène d'investir son potentiel de progression autrement que par l'addition d'expériences ?

Lors d'une formation que j'ai suivie avec un organisme communautaire qui soutient notre compagnie de théâtre, la formatrice, issue du domaine de la gestion, faisait valoir l'importance de concevoir dès le début d'un projet, des mécanismes d'évaluation. La mauvaise habitude répandue est d'entamer le bilan d'un projet lorsque celui-ci se termine, sans avoir collecté de l'information tout au long de son déroulement. La formatrice rappelait également que, trop souvent, on perçoit le fait de rédiger un rapport en fin de projet uniquement comme une obligation face à des bailleurs de fonds, alors que l'objectif d'un bilan efficace est de provoquer des réflexions pouvant conduire à des améliorations dans tous les domaines.

J'ai appris, j'ai regardé, je me faisais des post mortem, pour réaliser « ok ça marche et je peux me faire confiance là-dessus ». Après chaque production, j'essaie de considérer tous les aspects : la mise en scène, l'équipe, le travail avec le scénographe... Et je tente de faire un résumé le plus détaillé possible pour essayer de me rappeler des bons coups et des moins bons coups. Et je pose des questions à toute l'équipe ; je les invite à me faire part de leurs commentaires constructifs, positifs ou négatifs sur l'ensemble. [...] J'en prends et j'en laisse. C'est un travail ardu mais il faut le faire. On a tendance à repousser ce travail parce qu'il n'est pas urgent mais quand on se l'impose et qu'on le fait, je trouve que c'est très bénéfique.

—Marc-André Thibault.

Thibault poursuit en précisant qu'il a raffiné ce processus de prise de notes et qu'il l'applique maintenant systématiquement. En ayant suivi les conseils d'une personne en production, il a maintenant recours au logiciel de prise de notes et d'organisation de type « Trello » qui permet une prise de notes rapide et une classification instantanée. Tout au long de son processus de création, il lui arrive de prendre des notes concernant le domaine artistique, la direction des répétitions en prévision du bilan. Il est convaincu que cet exercice l'aide à une meilleure concentration puisqu'il « libère sa tête », en plus de lui permettre un regard constructif sur sa pratique et lui donner des moyens de progresser. Ainsi, le metteur en scène applique simplement et sans complexe un outil technologique comme moyen de progresser dans sa pratique. Le recours à cette technique de prise de notes, ne remplace pas la tenue d'un cahier de régie, la prise de notes de l'assistant metteur en scène, les notes artistiques du metteur en scène prises à même le texte ou sur un support extérieur ; cette nouvelle technique représente un complément.

Dans le cas de Marc-André Thibault, cette saine habitude pourrait s'avérer déterminante puisqu'il faut considérer qu'il est encore en début de carrière. Il respecte par le fait même toute l'importance donnée, dans le domaine de la gestion de projet, à bien construire un bilan qui va permettre au chef de projet de progresser d'un mandat à l'autre. Les chapitres qui portent des titres tels : « le retour client, les mécanismes de

contrôle de qualité et d'évaluation de la performance... » n'ont évidemment rien à voir avec la réalité d'un metteur en scène. Par contre, le principe fondamental voulant qu'il soit crucial de concevoir, dès le début du processus, des outils simples et efficaces pour collecter des données et réaliser un vrai post-mortem structuré, pourrait s'avérer très utile, particulièrement en début de carrière.

Cette discipline simple et pleine de bon sens n'est pas naturelle. En tant que metteur en scène, on plonge totalement dans l'instant présent des répétitions ; puis l'intensité culmine avec l'entrée en salle et les premières représentations. La réalité économique et les rapports d'activités obligent le directeur artistique et les administrateurs à faire le bilan financier de la production. Le bilan artistique, ou du moins, le bilan de « l'artisan » est souvent oublié pour faire place à l'urgence du prochain projet. Si j'ai assisté à certains post-mortem spontanés entre les membres de l'équipe, en l'absence d'une prise de notes en amont, il reflète surtout les plus récentes observations et les impressions laissées par les représentations.

CONCLUSION

Claude Des Landes souligne toute l'importance pour un metteur en scène de porter attention à son processus de création, de le remettre en cause et de ne pas l'abandonner pour céder à la routine des productions qui s'enchaînent. L'histoire du théâtre nous démontre que, si les grands metteurs en scène mûrissent puis créent leurs œuvres, ils mûrissent également le « comment » de l'œuvre.

David Belasco⁹⁹ :

Le jeu est comme la musique, à la fois une science et un art – une science par sa théorie, un art par sa pratique. [...] Sa grammaire ou son mécanisme peut par conséquent être enseigné, et doit être appris par tout aspirant acteur s'il désire devenir un vrai et digne artiste de la scène.

Josette Féral¹⁰⁰ :

Il faut donc bien admettre que si le théâtre est bien un art, c'est aussi une science, et ces deux aspects toujours conjoints devraient pouvoir être préservés dans toute démarche d'apprentissage. Les grands acteurs ont toujours appuyé leur talent sur une technique, un savoir, une connaissance de la scène profondément travaillés.

⁹⁹ Féral, Josette (dir.publ.). (1998). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 2*. Montréal : Éditions jeu/Carnières : Éditions Lansman. p14.

¹⁰⁰ Idem.

Bien sûr la science dont il est question ici n'est pas une science pure dont les préceptes seraient clairs, univoques et normatifs, mais peuvent-ils l'être dans le domaine artistique ? Il s'agit plutôt de méthodes diverses créées de façon pragmatique à partir d'expérimentations également diverses. Ils permettent d'échapper à un apprentissage purement intuitif du jeu.

Nous sommes convaincu que le même raisonnement s'applique à l'art du metteur en scène. Le metteur en scène crée et apprend dans l'action, en pratiquant son art. Mais dans l'urgence du calendrier, soumis aux pressions de la réalité socio-économique, dans l'intensité des répétitions et de la création, les occasions d'approfondir ses réflexions et de découvrir de nouvelles méthodes de création manquent. Quelles ressources sont à sa disposition pour enrichir sa pratique ?

Dans les écoles de théâtre, la formation du metteur en scène se développe et se diversifie. Mais dans le milieu professionnel, les diplômés en mise en scène sont encore très peu nombreux. Les metteurs en scène en exercice ont accès à plusieurs formations continues ; celles-ci se sont récemment diversifiées et leur format est mieux adapté. Même si l'offre existe, force est de reconnaître qu'elle est encore insuffisante par rapport aux besoins.

Dans le fait de valider de nombreux parallèles avec d'autres disciplines, nous avons démontré tout l'intérêt d'enrichir la démarche du metteur en scène par des transferts d'expertises adéquats. Les ressources sont nombreuses. Ainsi se trouve dans la psychologie du sport, une abondance d'études et d'exercices transposables aux répétitions et dont les bénéfices sont multiples. Une incursion dans ce domaine scientifique, dont la recherche est dotée de moyens immenses, ouvre un vaste champ de savoir dont le metteur en scène ne devrait pas se priver. Quant à la gestion de projet, les expertises portant sur le travail en groupe et la communication représentent, pour le metteur en scène, un complément important aux aptitudes déjà affirmées.

S'il ne fait aucun doute que, lors de la production d'un spectacle, le metteur en scène est appelé à relever ce que nous nommons les défis A-B-C-D, soit le choix de l'équipe, les enjeux de communication et de leadership, la mise en commun des ressources créatives de chacun et la planification des méthodes de travail, il apparaît qu'à l'heure actuelle, ces gestes essentiels sont effectués sur une base intuitive et non systématique. Pour présenter ce qu'il nomme « l'art du coaching », Marc Lévesque le décrit comme un art et une science :

...science pour son arrimage aux travaux des théories de l'entraînement et aux préceptes de la méthodologie de l'entraînement ; d'art pour la part d'expérience, d'observation et d'intuition qui vient se conjuguer aux repères scientifiques pour orienter les décisions.¹⁰¹

C'est cette dualité, ou ce concept de « conjugaison », qui nous apparaît très juste et applicable aux metteurs en scène. Si ces derniers posent déjà des actions décisives dans les défis A-B-C-D, pourquoi se priveraient-ils d'outils plus précisément scientifiques ?

Le propos de cette recherche n'est pas de constituer un cours, mais nous espérons inspirer d'autres chercheurs, afin qu'ils poursuivent les investigations et les transferts de connaissances vers les arts de la scène.

Enfin, dans ma démarche personnelle, il ne fait pas de doute que cette étude va nettement influencer ma pratique de la mise en scène. Elle va me permettre de développer et d'approfondir des compétences que j'appliquais jusqu'à maintenant de façon instinctive, tout comme les autres metteurs en scène rencontrés. J'envisage déjà en amont de la répétition, d'amorcer simultanément l'étude d'une œuvre et la réflexion

¹⁰¹Lévêque, Marc. (2005). *Psychologie du métier d'entraîneur*. Paris : Vuibert. P1.

sur les nouveaux moyens de la monter et de construire un processus de répétition sur-mesure et je n'hésiterai pas à faire appel aux ressources évoquées dans le chapitre III.

ANNEXE A

ÉTUDE DE LA PROGRAMMATION DES SAISONS THÉÂTRALES

| Théâtre | Metteur en scène | Titres des spectacles | Proportion des productions |
|---|---|---|--|
| Centre du Théâtre d'Aujourd'hui (TAJ) Saison 16-17 | Sylvain Bélanger – Directeur artistique et co-directeur général du Centre du Théâtre d'Aujourd'hui ; ex-directeur artistique du Théâtre du Grand Jour. Maxime Carbonneau – Directeur artistique de La Messe Basse. Philippe Cyr – Directeur artistique de L'Homme Allumette. Sébastien David – Directeur artistique de La Bataille. Alix Dufresne – Directrice artistique Productions j'le dis là. Philippe Ducros – Directeur artistique de Hôtel-Motel. Patrice Dubois – Directeur artistique du Théâtre PAP. Michel Maxime Legault – Directeur artistique du Théâtre de la Maree Haute. Edith Patenaude- Directrice artistique de Les Écornifleuses. | <i>J'accuse</i> – Production interne. <i>Siri</i> – Coproduction externe. <i>Le brasier</i> – Production externe. <i>Dimanche Napalm</i> – Coproduction. <i>Nuit Fraudeuses</i> – Production externe. <i>Dehors</i> – Coproduction externe et codiffusion. <i>La délivrance</i> – Production interne. <i>Irène sur Mars</i> – Coproduction externe. <i>Mes enfants n'ont pas peur du noir</i> – Production externe. | 12 metteurs en scène sur 12 sont aussi directeurs. 2 productions internes 6 productions externes 2 coproductions 1 codiffusion |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>Florent Siaud – Directeur artistique de <i>Les Songes Turbulents</i>.</p> <p>Guillaume Tremblay et Olivier Morin – Fondateurs du <i>Théâtre du Futur</i>.</p> | <p><i>Toccade et Fugue – Coproduction.</i></p> <p><i>La vague parfaite, un opéra surf – Production externe.</i></p> | |
| <p>La Compagnie Jean-Duceppe (TAI) Saison 17-18</p> | <p>Martine Beaulne-</p> <p>Hugo Bélanger – Directeur artistique de <i>Tout à Trac</i>.</p> <p>Frédéric Blanchette- Fondateur du <i>Théâtre ni plus ni moins</i>.</p> <p>Monique Duceppe-</p> <p>Michel Poirier-</p> | <p><i>Les chemins des passes dangereuses.</i></p> <p><i>Le bizarre incident du chien pendant la nuit.</i></p> <p><i>Quand la pluie s'arrêtera.</i></p> <p><i>Les secrets de la petite Italie.</i></p> <p><i>Enfant insignifiant !</i></p> | <p>1 metteur en scène sur 5 est aussi directeur</p> <p>Toutes des productions internes.</p> <p>Dernière saison de Michel Dumont et changement de direction artistique du théâtre.</p> |
| <p>Théâtre Denise-Pelletier (TAI) Saison 17-18</p> | <p>Olivier Arteau- Directeur artistique <i>Théâtre Kata</i>.</p> <p>Marc Beaupré – Directeur artistique de <i>Terre des hommes</i>.</p> | <p><i>Doggy dans gravel – Production externe.</i></p> <p><i>L'Illiade – Coproduction.</i></p> <p><i>Les aventures de</i></p> | <p>12 metteurs en scène pour 14 productions.</p> <p>11 metteurs en scène sur 12</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Frédéric Bélangier (2) – Directeur artistique <i>Théâtre Adviene que pourra.</i></p> | <p>Charles Bender – Co-Directeur artistique <i>Menuentakuan.</i></p> | <p><i>Logardère</i> – Production externe. <i>Le songe d'une nuit d'été</i> – Coproduction.</p> | <p>sont aussi directeurs, soit 13 productions sur 14.</p> |
| <p>Lilie Bergeron – Directrice générale du <i>Théâtre Double signe.</i></p> | <p>Maxime Carbonneau – Directeur artistique de <i>La Messe Basse.</i></p> | <p><i>Là où le sang se mêle</i> – Coproduction externe. <i>Minuit</i> – Coproduction externe.</p> | <p>L'information n'est pas disponible pour <i>Rouge arrête vert passe.</i> Compagnie naissante ou groupe autogéré.</p> |
| <p>Jonathan Caron – Rouge arrête vert passe.</p> | <p>Jill Connell – Directrice artistique de <i>It Could still Happen.</i></p> | <p><i>La femme la plus dangereuse du Québec</i> – Production externe. <i>Philadelphia High School</i> – Production externe.</p> | <p>8 productions externes. 3 productions internes. 3 coproductions internes.</p> |
| <p>Martin Faucher – Directeur artistique et co-directeur général du FTA.</p> | <p>Monique Gosselin – Co-directrice artistique <i>Théâtre Le Clou.</i></p> | <p><i>Hrose : Outrage à la raison</i> – Production externe. <i>Antioche</i> – Production externe.</p> | |
| <p>Michel Maxime Legault – Directeur artistique du <i>Théâtre de la Marée Haute.</i></p> | | <p><i>Scriptarium</i> – Coproduction. <i>Les bâtisseurs d'empire ou le Schmurz</i> – Production interne.</p> | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>Claude Poissant (2) – Directeur artistique <i>Théâtre Denise-Pelletier</i> et ex directeur artistique du <i>Théâtre PAP</i>.</p> | <p><i>Hurlements</i> – production interne. <i>L'Orangerie</i> – Coproduction interne.</p> | |
| <p>Théâtre du Rideau Vert (TAI) Saison 16-17</p> | <p>Normand Chouinard – Non.</p> <p>Charles Dauphinais – Directeur artistique et co-fondateur du <i>Théâtre Sans Domicile Fixe</i>.</p> <p>Michel Monty – Ex-directeur artistique et co-fondateur de <i>Trans Théâtre</i>.</p> <p>Denise Filiatrault – Directrice artistique du <i>Théâtre du Rideau Vert</i> (lieu).</p> <p>Marie-Thérèse Fortin – Non mais c'est l'ex- directrice artistique du <i>théâtre d'Aujourd'hui</i>.</p> <p>Alain Zouvi – Non.</p> | <p><i>La cantatrice chauve suivie de La leçon</i> – Production interne.</p> <p><i>Molière, Shakespeare et moi</i> – Production interne.</p> <p><i>Vol au-dessus d'un nid de coucou</i> – Production interne.</p> <p><i>Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu ?</i> – Coproduction.</p> <p><i>La liste de mes envies</i> – Production externe.</p> <p><i>Revue et corrigée</i> – Production interne.</p> | <p>4 metteurs en scène sur 6 sont aussi directeurs.</p> <p>4 productions internes. 1 production externe. 1 coproduction.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Théâtre de Quat'Sous (TAI) Saison 17-18 | Estelle Claretton- Directrice artistique de Créations Estelle Claretton. Patrice Dubois – Directeur artistique du Théâtre PAP. Alix Dufresne – Directrice artistique <i>Productions j'le dis là.</i> | Sous la nuit solitaire – Coproduction externe avec codiffusion. La déesse des mouches à feu – Codiffusion. | 7 metteurs en scène sur 7 sont aussi directeurs. 2 coproductions. 3 codiffusions. |
| | Brigitte Haenjiens- Directrice artistique de <i>Sibyllines</i> et du <i>Théâtre français du Centre national des arts de Ottawa.</i> Olivier Kermeid – Directeur artistique et fondateur de la compagnie <i>Trois Tristes Tigres</i> ; directeur artistique du <i>Théâtre de Quat'sous</i> . Joue parfois. Mani Soleymanlou- Directeur artistique de <i>Orange Noyée.</i> Denis Marleau – Directeur artistique de Ubu ; également, ex directeur artistique du <i>Théâtre français du Centre National des Arts de Ottawa.</i> | La bibliothèque interdite – Codiffusion. À te regarder, ils s'habitueront – Coproduction. Le tigre bleu de l'Euphrate – Coproduction | NB – À l'exception de la production « Le tigre bleu de l'Euphrate », les spectacles sont annoncés comme des co-mises en scène. |
| Théâtre du Nouveau Monde (TAI) Saisons 16-17-18 | Carl Bécharad - Non. Marie Charlebois – Membre fondatrice de la compagnie <i>Les Éternels Pigistes.</i> René-Richard Cyr (2) – Pas de direction artistique actuellement mais ex directeur artistique du <i>Théâtre Petit à Petit</i> pendant sept ans. Également ex directeur artistique et co-directeur général du Centre du <i>Théâtre d' Aujourd'hui</i> pendant six ans. | Les fourberies de Scapin – Production. Pourquoi tu pleures ? – Collaboration. Demain matin Montréal m'attend – Coproduction. Caligula – Production. | 10 metteurs en scène pour 12 productions. 7 d'entre eux sont aussi directeurs, soit 9 spectacles sur 12. |

| | | | |
|---------------------|---|--|--|
| | <p>Frédéric Dubois – Directeur artistique du <i>Théâtre des fonds de tiroirs</i>.</p> <p>Olivier Kemeid – Directeur artistique et fondateur de la compagnie <i>Trois Tristes Tigres</i> ; directeur artistique du <i>Théâtre de Quat'sous</i>.</p> <p>Robert Lepage – Directeur artistique et fondateur de la compagnie <i>Ex Machina</i>.</p> <p>Denis Marleau – Directeur artistique de Ubu ; également, ex directeur artistique du <i>Centre Nationale des Arts de Ottawa</i>.</p> <p>Lorraine Pintal (2) – Directrice artistique du Théâtre du Nouveau Monde.</p> <p>Alain Zouvi – Non.</p> <p>Catherine Vidal – Non.</p> | <p><i>Les chaises</i> – Coproduction.</p> <p><i>La détresse et l'enchantement</i> – Coproduction.</p> <p>887- Production externe.</p> <p><i>Tartuffe</i> – Collaboration.</p> <p><i>La bonne âme du Se-Tchouan</i> – Production.</p> <p><i>Vu du pont</i> – Production.</p> <p><i>Le jeu de l'amour et du hasard</i> – Production.</p> <p><i>L'Idiot</i> – Production.</p> | <p>6 productions. – 3 coproductions. 2 collaborations. 1 production externe.</p> |
| Théâtre Aux Écuries | <p>Francis Monty et Olivier Ducas – Directeurs et fondateurs de la <i>Pire Espèce</i>.</p> <p>Nini Bélanger – Directrice artistique de <i>Projet Mû</i>.</p> | <p><i>Ubu sur la table</i> – Production.</p> <p><i>Petite sorcière</i> – Production.</p> | <p>Le Théâtre de la Pire espèce, Le Projet Mû, Le Théâtre du Futur et Le Théâtre</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p>Marilyn Perreault – Directrice artistique Théâtre INK.</p> <p>Marcelle Hudon et Francis Monty – Co metteurs en scène et coproducteurs. Compagnie Marcelle Hudon et Pire espèce.</p> <p>Mise en scène collective du Théâtre Retrocollectivo.</p> <p>Olivier Morin – Codirecteur artistique du <i>Théâtre du futur</i>.</p> <p>Philippe Cyr et Gille Poulin-Denis – Respectivement directeurs artistiques de <i>L’homme allumette</i> et <i>2PAR4</i>.</p> | <p><i>Jusqu’au sang ou presque</i> – production.</p> <p><i>L’effet Hyde</i> – Coproduction avec <i>La Pire</i> espèce.</p> <p><i>Pixèle-moi</i> – Théâtre Retrocollectivo.</p> <p><i>Production externe.</i></p> <p><i>Les secrets de la vérité</i> – Production.</p> <p><i>Ce qu’on attend de moi</i> – Coproduction externe.</p> <p><i>Clara</i> – Production externe.</p> <p><i>Une femme à Berlin</i> - Coproduction.</p> <p><i>Norge</i> – Coproduction externe.</p> <p><i>Manifeste de la jeune fille</i> – Coproduction.</p> | <p>INK sont des compagnies résidentes qui se partagent la direction de Aux Écuries.</p> <p>9 metteurs en scène, tous sont aussi directeurs artistiques.</p> <p>4 productions.</p> <p>1 coproduction.</p> <p>2 productions externes.</p> <p>6 metteurs en scène, tous également directeurs artistiques.</p> <p>3 coproductions.</p> <p>3 productions externes.</p> |
| <p>Théâtre Espace Go</p> <p>Saison 16-17</p> | <p>Luce Pelletier – Directrice artistique du Théâtre de L’Opsis.</p> <p>Brigitte Haentjens- Directrice artistique de <i>Sibyllines</i> et du <i>Théâtre français du Centre national des arts de Ottawa</i>.</p> <p>Kevin McCoy – Directeur artistique du <i>Théâtre Humain</i>.</p> <p>Olivier Choinière – Directeur artistique de <i>L’Activité</i>.</p> | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>Denis Marleau – Directeur artistique de Ubu ; également, ex directeur artistique du <i>Centre Nationale des Arts de Ottawa</i>.</p> <p>Patrice Dubois – Directeur artistique du <i>Théâtre PAP</i>.</p> | <p><i>Avant-garde – Coproduction.</i></p> <p><i>Le déclin de l'empire américain – Production externe.</i></p> | |
| <p>Théâtre La Chapelle Saison 17-18</p> <p>Environ la moitié des projets n'ont pas vraiment de MES. Ce sont des spectacles de danse ou arts multi.</p> | <p>Thomas Duret – Directeur artistique <i>Théâtre du Baobab</i>.</p> <p>Rachel Burman – Fondatrice de <i>Opéra Foe</i>.</p> <p>Hanna Abd El Nur – Directeur artistique de <i>Voie 21</i>.</p> <p>Christian Lapointe – Directeur artistique <i>Théâtre Blanc</i>.</p> <p>Nadia Ross – Directrice artistique <i>STO Union</i>.</p> <p>Julien Blais- Pas de compagnie mentionnée mais il est le producteur du spectacle.</p> | <p><i>Une excellente trilogie sur la vie – Production externe.</i></p> <p><i>Slide show – Production externe.</i></p> <p><i>Voyage(s) – Production externe.</i></p> <p><i>P.O.R.N. – Coproduction externe.</i></p> <p><i>Temps universel +1 – Production externe.</i></p> | <p>6 metteurs en scène, 5 sont également directeurs artistiques.</p> <p>Julien Blais est producteur de son spectacle.</p> <p>5 productions externes.</p> |
| <p>Théâtre La Licorne Saison 17-18</p> | <p>Philippe Lambert (2) – Assistant à la directions artistique la Manufacture.</p> | <p><i>Psychédélique Marilou – production.</i></p> <p><i>Baby-sitter – Codiffusion.</i></p> | <p>15 metteurs en scène pour 17 spectacles.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Denis Bernard (2) – Directeur artistique de La Manufacture.</p> | <p>Os – <i>Production</i>. Des promesses – <i>Production</i>.</p> | <p>13 d'entre eux sont aussi directeurs artistiques, soit 15 productions.</p> |
| <p>Benoît Vermeulen – Co-directrice artistique Théâtre Le Clou.</p> | <p>Des arbres – <i>Production</i>.</p> | <p>9 codiffusions. 5 productions internes. 3 productions externes.</p> |
| <p>Marc Beaupré (2) – Directeur artistique de <i>Terre des hommes</i>.</p> | <p>Freddy – <i>Production externe</i>. La meute – <i>Production</i>.</p> | <p>Coco – <i>Codiffusion</i>.</p> |
| <p>Mathieu Quesnel – Non mais conseiller artistique pour Lab87.</p> | <p>Fillles en liberté – <i>Codiffusion</i>.</p> | <p><i>Straight Jacket winter</i> – <i>Coproduction externe</i>. <i>Invisible</i> – <i>Codiffusion</i>.</p> |
| <p>Patrice Dubois – Directeur artistique du Théâtre PAP. Esther Duquette – Directrice artistique et générale du Théâtre de la Seizième. Gilles Poulin-Denis – Directeur artistique de 2PAR4. Edith Patenaude- Directrice artistique de <i>Les Écornifleuses</i>.</p> | <p>Steve Gagnon – Directeur artistique <i>Théâtre Jésus</i>.</p> | <p>Chaloupe – <i>Codiffusion</i>.</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>Jean-Simon Traversy – LAB 87 et Jean-Duceppe.</p> <p>Simon Boudreault – Directeur artistique <i>Simoniques théâtre</i>.</p> <p>Olivia Palacci – Non.</p> <p>Dany Michaud – Directeur artistique <i>Théâtre à tour de rôle</i>.</p> <p>Frédéric Blanchette- Fondateur du <i>Théâtre ni plus ni moins</i>.</p> | <p><i>Hamster – Codiffusion.</i></p> <p><i>Comment je suis devenu musulman – Codiffusion.</i></p> <p><i>Béa – Codiffusion.</i></p> <p><i>Les écossaises – Production externe.</i></p> <p><i>Amour et information – Codiffusion.</i></p> | |
| <p>La Maison Théâtre Saison 17-18</p> | <p>Lise Gionet – Codirectrice artistique du <i>Théâtre de Quartier</i>.</p> <p>Marie-Eve Huot – Directrice artistique Le Carrousel.</p> <p>Martin Boisjoly – Non.</p> <p>Jasmine Dubé – Directrice artistique du Théâtre Bouches Décousues.</p> <p>Simon Boulerice – Adjoint à la direction artistique Théâtre de L'Arrière scène.</p> | <p><i>Ça.</i></p> <p><i>Des pieds et des mains.</i></p> <p><i>Et voilà encore un beau dimanche de passé.</i></p> <p><i>Ma petite boule d'amour.</i></p> <p><i>La forêt des possibles.</i></p> | <p>10 des 13 metteurs en scène sont également directeurs artistiques.</p> <p>Tous ces spectacles sont des productions ou des coproductions externes.</p> |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---|
| | <p>Jean-François Guilbault – Co directeur artistique Samsara Théâtre.</p> <p>Dinaïg Stall – Non.</p> <p>Jean-Philippe Joubert – Directeur artistique de Nuages en pantalon.</p> <p>André Laliberté – Directeur artistique du Théâtre de l'œil.</p> <p>Sébastien David – Directeur artistique de <i>La Bataille</i>.</p> <p>Éric Jean – Directeur artistique de Personna Théâtre et ex-directeur artistique du Théâtre de Quat'Sous.</p> <p>Véronique Côté – Non.</p> <p>Estelle Clareton- Directrice artistique de Créations Estelle Clareton.</p> | <p><i>La nuit la vigie.</i></p> <p><i>Partout ailleurs.</i></p> <p><i>L'Hôpital des poupées.</i></p> <p><i>Le porteur.</i></p> <p><i>Les haut-parleurs.</i></p> <p><i>Dans ma maison de papier, j'ai des poèmes sur le feu.</i></p> <p><i>Des choses bergantes.</i></p> <p><i>Tendre.</i></p> | <p>12 metteurs en scène pour 11 productions.</p> <p>11 d'entre eux occupent également des postes de directions.</p> |
| Théâtre Espace Libre Saison 17-18 | <p>Réal Bossé, Sylvie Moreau et Jean Asselin – Codirecteurs artistiques de Omnibus le corps du théâtre.</p> <p>Dominique Leclerc- Codirectrice artistique Les biches pensives.</p> <p>Edith Patenaude- Directrice artistique de <i>Les Écornifleuses</i>.</p> <p>Brigitte Poupart – Directrice artistique TransThéâtre.</p> | <p><i>Conte à rendre – Production interne.</i></p> <p><i>Post Humain – Production externe.</i></p> <p><i>Table rose – Production externe.</i></p> | <p>12 metteurs en scène pour 11 productions.</p> <p>11 d'entre eux occupent également des postes de directions.</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>Frédéric Blanchette- Fondateur du <i>Théâtre ni plus ni moins</i>.</p> <p>Catherine Bourgeois – Directrice artistique de Joe Jack et John.</p> <p>Jonathan Seinen – Non.</p> <p>Sylvie Moreau - Codirectrice artistique de Omnibus le corps du théâtre.</p> <p>Philippe Ducros – Directeur artistique de <i>Hôtel-Motel</i>.</p> <p>Danièle Brière – Codirecteur artistique du Nouveau Théâtre Expérimental.</p> <p>Geoffrey Gaquère – Directeur artistique de L’Espace Libre.</p> | <p><i>Dans le champ amoureux</i> – Coproduction interne.</p> <p><i>Dis merci</i> – Production externe.</p> <p><i>Black boys</i> – Coproduction externe.</p> <p><i>Dans la tête de Proust</i> – production interne.</p> <p><i>La cartomanie du territoire</i> – Production externe.</p> <p><i>Alpha et Omega</i> – Production interne.</p> <p><i>Camilien Houde</i> – Production interne.</p> | <p>6 productions externes.</p> <p>5 productions internes dans lesquelles une des compagnies résidentes est impliquée.</p> |
| <p>Théâtre Prospero Saison 17-18</p> | <p>Catherine Vidal – Non.</p> <p>Florent Siaud – Directeur artistique de <i>Les Songes Turbulents</i>.</p> <p>Michel Delaunoy – Directeur artistique du Rideau de Bruxelles.</p> | <p><i>Je disparaiss</i> – Production interne.</p> <p><i>Les Enivrés</i> – Production interne.</p> <p><i>Warda</i> – Coproduction externe.</p> | <p>7 des 11 metteurs en scène occupent également des postes de direction.</p> |

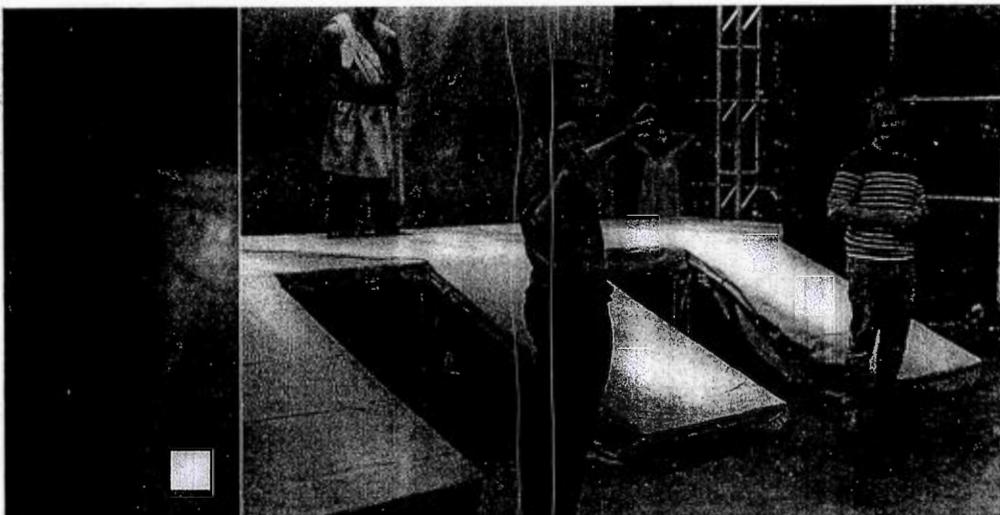
| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p>Edith Patenaude- Directrice artistique de <i>Les Écornifleuses</i>.</p> <p>Dominique Leduc – Cofondatrice de Momentum et présidente du CQT.</p> <p>Laurence Castonguay Emery – Non.</p> <p>Olivier Lépine – Non.</p> <p>Marc-André Thibault – Directeur artistique de Théâtre Bistouri.</p> <p>Edith Paquet – Non.</p> <p>Olivier Sylvestre – Cofondateur Le Dôme.</p> <p>Jon Lachlan Stewart – Directeur artistique Surreal Soreal Theatre.</p> | <p><i>Tius – production externe.</i></p> <p><i>Le nom – Production externe.</i></p> <p><i>Visage de feu – Production externe.</i></p> <p><i>Froid – Production externe.</i></p> <p><i>Mazal Tov – Production externe.</i></p> <p><i>Mélanie sous extasy – Production externe.</i></p> <p><i>Le désert – production externe.</i></p> <p><i>Madame Catherine prépare sa classe de troisième – Production externe.</i></p> | <p>2 productions internes.</p> <p>9 productions externes.</p> |
|--|---|---|---|

| Dans mon expérience professionnelle depuis 1999 | | | |
|---|---|---|--|
| | <p>Guy Beausoleil – Non.</p> <p>Joel Beddows (2) – Directeur artistique du Théâtre français de Toronto et ex directeur artistique de La Catapulte.</p> <p>Caroline Binet – Non.</p> <p>Pascal Contamine – Directeur artistique du Ciraaam.</p> <p>Michèle Deslauriers – Non.</p> <p>Philippe Ducros – Directeur artistique de <i>Hôtel-Motel</i>.</p> <p>Denise Filiatrault – Directrice artistique du <i>Théâtre du Rideau Vert</i>.</p> <p>Christian Fortin (2) – Non.</p> <p>Brigitte Haenjiens- Directrice artistique de <i>Sibyllines</i> et du <i>Théâtre français du Centre national des arts de Ottawa</i>.</p> <p>Éric Jean (2) – Directeur artistique de <i>Personna Théâtre</i> et ex-directeur artistique du <i>Théâtre de Quai'Sous</i>.</p> | <p>19 metteurs en scène.</p> <p>15 sont également directeurs artistiques.</p> | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>Guyline Laliberté – Directrice artistique Théâtre La Cohue.</p> <p>Philippe Lambert (2) – Assistant à la direction artistique La Manufacture.</p> <p>Denis Lavalou - Directeur général et artistique du <i>Théâtre Complice</i>.</p> <p>Michel Maxime Legault – Directeur artistique du <i>Théâtre de la Marée Haute</i>.</p> <p>Anne Millaire (2)– <i>Directrice artistique de Griffon Théâtre</i>.</p> <p>Claude Poissant (2)– Directeur artistique <i>Théâtre Denise-Pelletier</i> et ex directeur artistique du <i>Théâtre PAP</i>.</p> <p>Anne-Marie Provencher – Directrice artistique du Théâtre de la Ville de Longueuil.</p> <p>Florent Siaud – Directeur artistique de <i>Les Songes Turbulents</i>.</p> <p>Eric St-Jean – Directeur artistique de Bruit Public.</p> | | |
|--|---|--|--|

ANNEXE B

LES INSTITUTIONS D'ENSEIGNEMENT



ÉCOLE
NATIONALE
DE THÉÂTRE
DU CANADA

À PROPOS ADMISSION FORMATIONS FUTURS ÉTUDIANTS SPECTACLES ET + NOUVELLES

Accueil > Aperçu général des formations > Mise en scène

MISE EN SCÈNE Le programme de Mise en scène accueille de nouveaux étudiants tous les deux ans. La prochaine période d'inscription aura lieu du 1er septembre 2016 au 31 janvier 2017.

PARTAGER

Quelques diplômés

constant entre l'acquisition de notions théoriques (analyse de texte et dramaturgie, voix et diction...) et un entraînement pratique (espace chorégraphique, initiation à la création vidéo...).

Durée de la formation :
2 ans et demi à temps complet (5 sessions)

Droits de scolarité
Le programme de Mise en scène accueille de nouveaux étudiants tous les deux ans. La prochaine période d'inscription aura lieu du 1er septembre 2016 au 31 janvier 2017.

Année scolaire **2016-2017**
Citoyens canadiens et résidents permanents : **5 500 \$**
Citoyens étrangers : **11 000 \$**

Date limite d'inscription :
31 janvier 2017

| | |
|---|--|
| Écoute musicale | Création lumière |
| L'acte théâtral - actions et réflexions | Entretiens sur la pratique |
| Le monologue | Instantanés théâtraux |
| Espace chorégraphique | Gymnastique sur table |
| Carnets scéniques | Culture et société |
| Espace scénographique | Initiation aux nouvelles technologies |
| La création théâtrale | Analyse de texte |
| Atelier de direction d'acteurs | Rencontres avec des créateurs (auteurs, acteurs, concepteurs, dramaturges) |
| Exercice d'ensemble | Mise en lecture |

2^e ANNÉE

Tout en approfondissant et en diversifiant l'apprentissage de notions théoriques, cette année vise à ouvrir le royaume des possibles : explorer, expérimenter, encadrer et dompter les bases d'un vocabulaire scénique afin d'intégrer une vision personnelle à la pratique théâtrale (ateliers, laboratoires, exercices).

| | |
|--|---|
| Espace dramaturgique | L'acte théâtral - actions et réflexions |
| Langages scéniques | Voix et diction |
| L'artiste dans la société | Gymnastique sur table |
| Carnets scéniques | Création vidéo |
| Lecture et syntaxe | Espace scénographique |
| Culture et société | Ateliers de création autour d'auteurs contemporains |
| Histoire de la mise en scène | |
| Conception sonore-les composantes d'une présence | Analyse de texte |
| Atelier de direction d'acteurs | Réflexion et discussion sur les différentes approches de la mise en scène |
| Rencontres avec des créateurs (auteurs, acteurs, concepteurs, dramaturges) | Exercices publics de mise en scène |
| Ateliers : traduction et adaptation | Espace scénique |
| Dramaturgie et mise en scène | Administration des arts |
| Espace sacré | Préparation au marché du travail |

3^e ANNÉE

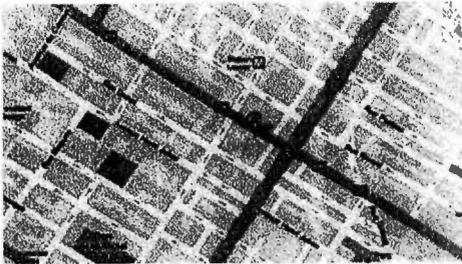
En plus des cours et des laboratoires, cette dernière session est consacrée à la présentation d'un dernier exercice. En complicité avec des concepteurs et des acteurs professionnels, l'apprenti metteur en scène signe un spectacle, ce qui constitue l'aboutissement de sa formation.

| | |
|---|----------------------------------|
| L'acte théâtral - actions et réflexions | Langages scéniques |
| Gymnastique sur table | Carnets scéniques |
| Culture et société | Images, espaces et installations |
| Analyse de texte | Forum théâtral |
| | Réflexion et discussion sur les |

Rencontres avec des créateurs

(auteurs, acteurs, concepteurs, dramaturges) Préparation au marché du travail

Note : La liste des cours n'est donnée qu'à titre indicatif. L'ÉNT revoit les cours offerts de façon régulière pour bien répondre aux besoins de ses étudiants; elle se réserve donc le droit de procéder à des modifications sans préavis.

COORDONNÉES
**ÉCOLE NATIONALE DE
THÉÂTRE DU CANADA**

5030, rue Saint-Denis
Montréal, Québec
Canada H2J 2L8

MONUMENT-NATIONAL

une propriété de
l'École nationale de
théâtre
du Canada

POUR NOUS JOINDRE

Tél. 514-842-7954
ou 1-866-547-7328 (Canada et
États-Unis)
Télé. 514-842.5661
Courriel info@ent-nts.ca

RÉPERTOIRE DE L'ÉQUIPE

F.A.Q.

Foire aux questions
de l'École nationale de théâtre

TOUTES LES QUESTIONS

Copyright © École nationale de théâtre du
Canada 2015

Site mobile
Légal
Crédits du site

Accueil > La formation > Art dramatique > Mise en scène et création

Mise en scène et création

La formation en Mise en scène et création au Conservatoire d'art dramatique de Québec s'adresse à des candidats qui ont déjà terminé une formation en art dramatique ou qui ont déjà des expériences pertinentes au plan de la mise en scène. Ce programme forme des artistes dramatiques polyvalents qui ont une expérience globale de la création scénique, des artistes capables de diriger des acteurs, de concevoir un espace ou d'écrire une œuvre, plutôt que des spécialistes de l'écriture ou de la mise en scène.

Le programme de Mise en scène et création est un programme court de niveau correspondant au 2^e cycle universitaire. Pour tous les détails, consultez le [Régime pédagogique](#) en vigueur.

Le candidat

Le Conservatoire ne forme qu'un seul candidat à la fois dans ce programme. Étant donné que la formation en Mise en scène et création peut s'étendre sur une ou deux années, il se peut qu'aucun candidat ne puisse être admis certaines années.

En fonction des expériences passées du candidat retenu, de ses forces et de ce qu'il veut développer, le directeur élabore l'horaire de l'élève, à partir des cours déjà offerts en Jeu et en Scénographie. Des ateliers de direction d'acteur, de création scénique et d'écriture dirigée complètent la formation qui se termine par l'élaboration d'un projet individuel de l'élève.

Le profil des candidats

Le programme de Mise en scène et création s'échelonne sur un an ou deux, à temps plein, selon le profil des candidats et s'adresse à quatre types de candidats :

- un candidat ayant terminé sa formation en Jeu au Conservatoire et désirant se spécialiser en Mise en scène et création (durée du programme : 1 an) ;
- un candidat ayant terminé sa formation en Scénographie au Conservatoire et désirant se spécialiser en Mise en scène et création (durée du programme : 2 ans) ;
- un candidat ayant terminé sa formation dans une autre école de théâtre ou possédant une expérience jugée pertinente et désirant se spécialiser en Mise en scène et création (durée du programme : 2 ans).

Un comité de professeurs examine les dossiers de candidatures. Au terme de cette démarche, un seul candidat sera retenu.

Cours au programme

- Histoire de la scénographie
- Histoire du costume
- Analyse de texte et dramaturgie
- Lecture dirigée
- Technique de Jeu
- Théâtre gestuel
- Écriture dramatique et création
- Direction d'acteur
- Assistance à la mise en scène
- Projet personnel de fin d'études

ANNEXE C

LES FORMATIONS CONTINUES - UDA

uda

Nous avons donc de grands défis à relever. Pour ne nommer que les plus importants, nous notons que : • Nous ne répondons annuellement qu'à une partie, souvent entre 50 % et 60 %, des besoins de nos membres autant à cause du manque de moyens financiers que du manque de ressources humaines; • Nous devons développer davantage de formation et les offrir à plus d'artistes

Une politique de formation continue taillée sur mesure pour les artistes

L'UDA a créé dans la foulée le Service de développement professionnel. Au programme : établir les besoins de tous les membres et offrir des services taillés sur mesure pour les artistes de la relève, les artistes d'expérience et ceux en creux de carrière. L'UDA offre aussi des services aux artistes qui souhaitent effectuer un changement de carrière dans le secteur culturel ou dans un autre secteur d'activité. Cette politique traduit l'engagement de l'Union de soutenir les artistes tout au long de

2017 Printemps

UDA - Emploi Quebec

6211 - Animation radio et événements * NOUVEAU *
Inscription

6311 - Audition pour chanteurs lyriques * NOUVEAU *
Inscription

2212 - Coffre à outils : le démo-voix - texturer sa voix
Inscription

2112 - Coffre à outils : préparation pour les auditions

Inscription

1811 - Créativité, performance, interdisciplinarité

Inscription

5513 - Jeu devant la caméra - Phase préparatoire - Phase 1

Inscription

3711 - La voix chantée- Entraînement vocal (débutant à intermédiaire)

Inscription

3000 - L'art de bien évaluer et communiquer ses besoins techniques de concert ou de spectacle (CQM)

Inscription

6411 - Le Rucher : foisonnement entrepreneurial * NOUVEAU *

Inscription

6711 - Médias sociaux : outils de création et de communication (ÉNH) *

NOUVEAU *

Inscription

6811 - Mise en scène pour comédie musicale * NOUVEAU *

Inscription

1212 - Montage d'un démo de jeu, d'extraits de spectacles ou de scènes d'ateliers

Inscription

7502 - Technique Alexander

Inscription

6911 - Théâtre musical, jeu et danse pour chanteurs de variétés (ÉNH) *
NOUVEAU *
 Inscription

2017 Hiver

UDA - Emploi Quebec

4361 - Classe de maître en théâtre : L'auteur-interprète : pratique de l'écriture théâtrale
 Inscription terminée

2412 - Coffre à outils : Photos de casting
 Inscription terminée

2611 - Conception et interprétation de contenu humoristique (ÉNH)
 Inscription terminée

9612 - Diction : perfectionnement et aisance
 Inscription terminée

2002 - Enregistrer vos instruments : Atelier sur la prise de son (CQM)
 Inscription terminée

5511 - Jeu devant la caméra - Phase préparatoire - Phase 1 - Groupe 1
 Inscription terminée

5512 - Jeu devant la caméra - Phase préparatoire - Phase 1 - Groupe 2
 Inscription terminée

4311 - Jeu théâtral

Inscription terminée

2711 - La chanson pop : de la voix à la scène

Inscription terminée

6111 - L'ABC de la gestion pour les travailleurs autonomes

Inscription terminée

2001 - Le concert adapté au jeune public : ce qu'il faut savoir (CQM)

Inscription terminée

2811 - Préparation et réalisation d'un extrait de spectacle pour « showcase » et concours

Cours annulé

7211 - Présence corporelle et « timing » physique (ÉNH)

Inscription terminée

5312 - Scénarisation télé : principes fondamentaux d'écriture

Inscription terminée

2911 - Structurer son projet artistique dans toutes ses dimensions

Inscription terminée

ANNEXE D

LES FORMATIONS CONTINUES - CQT

Catalogue 2016-2017

Catalogue

de la **FORMATION** **CONTINUE**



Voici le Catalogue de la formation continue faisant la promotion de formations pouvant répondre aux besoins des professionnels du milieu théâtral. Les formations de la saison 2016-2017 ne sont pas encore toutes dévoilées; ce catalogue sera régulièrement mis à jour.

Sachez toutefois que d'autres organismes offrent d'autres formations susceptibles d'intéresser la communauté théâtrale.

Consultez les liens suivants pour plus de détails :

- [Par les organismes culturels et d'enseignement](#)
- [Par le milieu privé](#)

DÉCEMBRE 2016

1er décembre 2016 Comment rédiger une demande de subvention ou de bourse méritoire?

Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

1er décembre 2016 L'abc du livre numérique

Conseil régional de la culture de Laval (Laval)

1er décembre 2016 Marketing web : comment sortir du lot ?

Entrepreneuriat culturel et créatif

2 décembre 2016 Structurer et analyser ses bases de données afin de développer un marketing de type relationnel

Conseil québécois du théâtre

2 décembre 2016 Organisation du temps et des priorités : pistes et stratégies

Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec

5 - 7 décembre 2016 Présence scénique et interprétation

Conseil de la culture des Laurentides

5 - 9 décembre 2016 Contorsion pour tous

Studio 303 (Montréal)

6 décembre 2016 La Gouvernance de votre conseil d'administration... une stratégie gagnante !

Centre québécois de services aux associations

7 décembre 2016 Donner de l'essor à mon activité culturelle ou créative : les enjeux de la promotion

Entrepreneuriat culturel et créatif

8 décembre 2016 Démystifier la médiation culturelle - Gagner son public

Conseil régional de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

9 décembre 2016 Comment rédiger une demande de subvention ou de bourse méritoire

Conseil régional de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

11 décembre 2016 Cache toi matière ! Langage et interdisciplinarité
Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec (Montréal)

12 - 16 décembre 2016 Countertechnique et outils pratiques
Studio 303 (Montréal)

17 décembre 2016 Atelier dramaturgique sur la création de Réversible avec Gypsy Snider

En Piste - Regroupement national des arts du cirque

JANVIER 2017

6 janvier - 9 juin 2017 Classe de maître en théâtre : L'auteur interprète : pratique de l'écriture théâtrale

Union des artistes

12 janvier 2017 Nutrition et arts du cirque : amener la performance à un autre niveau

En Piste - Regroupement national des arts du cirque

9 - 13 janvier 2017 Pourquoi je suis vivante
Studio 303 (Montréal)

9 janvier - 15 février 2017 Jeu théâtral

Union des artistes

10 - 15 janvier 2017 Stage Création

Dynamo Théâtre

14, 28 janvier et 4 février 2017 Le dossier d'artiste électronique

Culture Outaouais

15 janvier 2017 Médiation culturelle, pratiques interdisciplinaires et espace public

Regroupement des arts interculturelles du Québec, RAIQ (Montréal)

16 janvier 2017 Enjeux juridiques de la diffusion de contenus sur le web et les réseaux sociaux - les bonnes pratiques

Conseil de la culture des Laurentides

24 janvier - 14 février 2017 Mise à niveau Illustrator et Photoshop
Montez de niveau et l'Institut des communications graphiques et de
l'imprimabilité

24 janvier / 7 et 8 mars 2017 Diction : perfectionnement et aisance
Union des artistes

28 - 29 janvier 2017 Fiscalité pour travailleur autonome
Conseil québécois de la musique (Montréal)

30 et 31 janvier 2017 Stage Combat Level 1 with Shawn Baichoo

30 janvier - 3 février 2017 Butoh: The crucible of body and mind
Studio 303 (Montréal)

30 janvier et 13 février 2017 Se mettre en valeur avec la vidéo
Conseil de la culture des Laurentides

30 janvier au 12 mai 2017 Gestion de carrière en ligne avec tutorat
Formation en ligne

31 janvier 2017 Améliorer l'efficience d'une organisation grâce aux outils
google (reprise)
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches
FÉVRIER 2017

1 et 8 février 2017 Vendre ses créations en ligne avec la plateforme Etsy
Conseil de la culture des Laurentides

2 - 27 février 2017 Adobe Indesign - Mise en page
Montez de niveau et l'Institut des communications graphiques et de
l'imprimabilité

3 - 5 février 2017 Laboratoire d'expérimentation interdisciplinaire :
sociologie, art vivant et autres métissages
Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec, RAIQ (Montréal)

4 février 2017 La fiscalité pour les artistes
Culture Lanaudière (Joliette)

6 - 10 février 2017 Corps, voix, danse et drag
Studio 303 (Montréal)

7 - 15 février 2017 Optimiser la préparation d'une demande de subvention -
Volet projet et Volet bourse
Conseil québécois du théâtre (Montréal, volet multirégional)

7 - 23 février 2017 Produire un spectacle et continuer à faire ses nuits
En Piste - Regroupement national des arts du cirque

8 - 10 février 2017 Forces dynamiques appliquées par numéro
En Piste - Regroupement national des arts du cirque

9 février 2017 La Gouvernance de votre conseil d'administration... une
stratégie gagnante
Centre québécois de services aux associations

11 et 12 février 2017 L'art radiophonique
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

13 - 17 février 2017 Présence/ focus/ disponibilité
Studio 303 (Montréal)

17 février 2017 Démystifier le numérique : des outils pour mieux travailler et
mieux vendre
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

18 - 19 février 2017 Le spectacle : sa valeur, ses contrats et l'art de négocier
Culture Outaouais

18 - 19 février 2017 Manoeuvres, assemblages et accompagnement :
interdisciplinarité et arts numériques
Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec, RAIQ (Québec, volet
multirégional)

20 et 21 février 2017 Production 101: The Fringe Model with Amy Blackmore
and Fringe Coordinators

20 - 24 février 2017 When something really happens
Studio 303 (Montréal)

22 - 24 février 2017 Pour tous : éclairage autonome et autoportant pour la marionnette
Association québécoise des Marionnettistes

21 février - 23 mars 2017 Excel avancé
Montez de niveau et Centre de formation professionnelle Léonard-De Vinci (Montréal)

25 février 2017 Écrire à l'oreille
Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec, RAIQ (Sherbrooke, volet multirégional)

27 février - 3 mars 2017 L'alchimie somatique
Studio 303 (Montréal)

27 février - 3 mars 2017 Langage physique comique
En Piste - Regroupement national des arts du cirque

28 février - 1er mars 2017 Votre image de marque et l'art de raconter votre histoire
Conseil québécois de la musique (Montréal)

28 février 2017 Travail à l'étranger : ce qu'il faut savoir avant de traverser les frontières

En Piste - Regroupement national des arts du cirque

MARS 2017

1er et 8 mars 2017 Enrichir le travail d'équipe et gérer ses turbulences
Conseil québécois du théâtre

2 mars 2017 Finances personnelles et fiscalité internationale
En Piste - Regroupement national des arts du cirque

6 mars 2017 Budgets de production en tournée : de la création à l'exploitation
En Piste - Regroupement national des arts du cirque

6 - 8 mars 2017 Une formation de Casteliers : Stage Micro Cinéma Théâtre
Le Festival de Casteliers

6 - 10 mars 2017 It's not a thing: a workshop
Studio 303 (Montréal)

7 - 21 mars 2017 Word et Excel Fusion et publipostage
Montez de niveau et Centre de formation professionnelle Léonard-De Vinci
(Montréal)

11 mars et 18 mars Inspiration, parcours, vision... Rédaction! La démarche
artistique et le dépôt d'un projet
Culture Outaouais

10 - 12 mars 2017 Théories et pratiques performatives
Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec, RAIQ (Montréal)

13 - 17 mars 2017 Dramaturgie
Studio 303 (Montréal)

16 mars 2017 Communiquer efficacement : les relations de presse
Conseil de la culture des Laurentides

17 - 19 mars Jeu devant la caméra - niveau intermédiaire
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

20 - 31 mars 2017 Corps et esprit clownesque
Studio 303 (Montréal)

21 et 28 mars 2017 Tout sur les stratégies de la vente en ligne
Culture Outaouais

24 mars 2017 Classe avec Nicolas Cantin : aiguïser sa sensibilité
~~Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière~~

25 mars 2017 Direction d'acteurs : travailler en synergie
Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches

AVRIL 2017

3 - 7 avril 2017 Processus de création
Association québécoise des Marionnettistes

3 - 7 avril 2017 Musicalité et présence
Studio 303 (Montréal)

4 avril 2017 La Gouvernance de votre conseil d'administration... une stratégie gagnante !
Centre québécois de services aux associations

6 avril 2017 La fiscalité des entreprises incorporées dans le domaine culturel
ADISQ (Montréal)

10 - 13 avril 2017 More than naked
Studio 303 (Montréal)

12 avril 2017 Utilisation stratégique des médias sociaux
Conseil québécois du théâtre (Montréal)

17 - 21 avril 2017 Tua o te arai : au-delà du voile, après la mort
Studio 303 (Montréal)

24 - 28 avril 2017 Gaga/ danseurs & improvisation/ composition
Studio 303 (Montréal)
MAI 2017

8 - 12 mai 2017 Skinner releasing technique
Studio 303 (Montréal)

9 mai 2017 Collecte de fonds pour les organismes à but non lucratif
Culture Outaouais

10 mai 2017 Recherche de commandites pour les organismes culturels
Culture Outaouais

29 mai - 2 juin 2017 Skinship : le corps comme lieu de performance
Studio 303 (Montréal)
JUIN 2017

12 - 16 juin 2017 Practicing perception
Studio 303 (Montréal)

19 - 23 juin 2017 Danse butoh
Studio 303 (Montréal)

20 - 21 juin 2017 Devis technique : l'art de bien évaluer et communiquer vos besoins
Conseil québécois de la musique (Montréal)

Par les associations du théâtre

Découvrez la programmation de formation continue des associations du milieu théâtral :

- Association des professionnels des arts de la scène du Québec (APASQ)
- Association québécoise des marionnettistes (AQM)
- Centre des auteurs dramatiques (CEAD)
- Centre québécois de l'Institut canadien des technologies scénographiques (COICTS)
- DynamO Théâtre
- Playwrights' Workshop Montréal (PWM)
- Quebec Drama Federation (QDF)
- Union des artistes (UDA)

ANNEXE E

COURS DE MISE EN SCÈNE DE COMÉDIE MUSICALE

Formation : Mise en scène de comédie musicale

UDA – formateur Serge Postigo

Appliquer une méthode de travail efficace pour élaborer la mise en scène d'un spectacle de comédie musicale.

Objectifs spécifiques

À la fin de la formation, les participants seront en mesure de :

- Comprendre et s'appropriier une œuvre
- Analyser et saisir les intentions des personnages
- Définir dans ses propres mots le sous-texte
- Transmettre leur vision d'une œuvre aux artistes de son équipe et au public
- Déterminer son style de leadership
- Tenir compte de l'aspect humain dans la direction des artistes
- Diriger des répétitions
- Comprendre le vocabulaire de l'acteur
- Donner des directions de jeu claires et inspirantes
- Gérer l'espace scénique
- Intégrer le son, la lumière, le décor et les costumes

ANNEXE F

DIAGNOSTIC DES BESOINS EN FORMATION CONTINUE

5.2.1 Les principales motivations à se perfectionner

Trois principales motivations incitent plus de 60 % des répondants à cette question à suivre de la formation continue. Ce sont :

- Améliorer ma pratique (82 %)
- Accroître mes opportunités professionnelles (74.8 %)
- Devenir plus polyvalent (61.2 %)

Les résultats présentés dans le tableau 15 aident à mieux comprendre l'intérêt prononcé pour le développement des compétences en gestion de carrière. Les commentaires recueillis sont aussi de bons indicateurs de ces motivations.

« Gagner ma vie en tant qu'artiste ».

« Rester active dans mon domaine ».

« Bien connaître les outils à ma portée pour maximiser le succès de mes projets de théâtre ».

« Survivre!! »

Tableau 15 - Motivations à participer à des activités de perfectionnement

| MOTIFS | POURCENTAGE | NOMBRE DE RÉPONDANTS |
|---|-------------|----------------------|
| Améliorer ma pratique | 81.9% | 289 |
| Accroître mes opportunités professionnelles | 74.8% | 264 |
| Devenir plus polyvalent | 61.2% | 216 |
| Élargir ma pratique à d'autres domaines | 43.9% | 155 |
| Suivre l'évolution de mon métier | 42.5% | 150 |
| Améliorer mes conditions de travail (revenus, autres) | 37.1% | 131 |
| Bien gérer ma carrière | 31.4% | 111 |
| Améliorer ma connaissance du théâtre | 22.7% | 80 |
| Bien gérer ma compagnie de théâtre | 17.6% | 62 |
| Autre, précisez | 5.7% | 20 |
| Total des réponses | | 353 |

Source : Sondage en ligne, RH Conseil 2013-2014

Pour deux metteurs en scène sur trois, la principale motivation pour la formation continue est de suivre l'évolution de leur métier.

5.2.2 Les obstacles au développement professionnel

Un peu plus de 20 % des répondants ont indiqué rencontrer des obstacles susceptibles de les empêcher de participer aux activités de formation continue et ce sont majoritairement des interprètes.

ANNEXE G

LES TYPES D'ENTRETIENS

TABLEAU 2.1
Les types d'entretiens

| Type d'entretien | Principales caractéristiques | Objet | Objectifs |
|---|--|--|---|
| Entretien en profondeur (<i>depth interview</i>) ou libre | Le degré de liberté de l'interviewé est réduit. Le thème est souvent choisi par l'intervieweur. | Visé à faire ressortir les rapports qui existent entre la personne et le thème : suppose souvent une attitude non directive. | Usages multiples : diagnostic dans un contexte, aide psychologique, étude de motivation. Permet de comprendre en profondeur une pratique ou un processus. |
| Entretien centré, entretien guidé ou à réponses libres (<i>focused interview</i>) | Liberté de l'interviewé circonscrit par plusieurs thèmes : les questions peuvent ne pas être formulées à l'avance. | Étudie la réaction d'une ou de plusieurs personnes face à une situation dont on a précisé les différents aspects. | Inspiration qualitative. Ce type d'entretien est souvent utilisé dans le cadre d'une préenquête, avant la tenue d'une enquête quantitative. |
| Entretien à questions ouvertes | Liberté de l'interviewé réduite par la formulation explicite des questions; les réponses demeurent libres. | Centré sur les sujets de l'enquête et sur la perception que le répondant en a. | Pour les enquêtes à objectifs principalement qualitatifs visant à découvrir des facteurs de comportement, des types d'attitudes. |
| Entretien à questions fermées (<i>guides</i>) | Degré de liberté très réduit, autant pour le chercheur que pour la personne interrogée. | Centré sur le sujet de l'enquête, dans un cadre préalablement établi. | Comparaison des résultats (grâce à la standardisation), pour les sondages. |
| Entretien actif | Participation active de l'intervieweur. | Centré sur le dialogue. | Approfondissement d'un thème. |
| Entretien long | Liberté mitigée du sujet : l'intervieweur joue un rôle important. | Centré sur l'objet d'étude. | Catégories sociales prises en considération. |
| Entretien ethnographique | Degré de liberté important accordé à l'informant. | Centré sur le vécu de l'interviewé. | Porte sur tout aspect qui concerne l'individu dans un milieu donné. |
| Entretien clinique (type piagétien) | Degré de liberté limité par un thème. | Centré sur le discours du sujet interrogé. | Découverte de structures cognitives/fonctionnement intellectuel. |

ANNEXE H

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE ET CERTIFICAT D'APPROBATION
ÉTHIQUE

Chercheur : Ariel Ifergan
 514-886-3536
arielifergan@pasdepanique.ca
 Directeur de recherche : Alain Fournier
fournier.alain@uqam.ca

Proposition des questions d'entrevue réalisée dans le cadre de la maîtrise en théâtre.
Titre de la recherche : La gestion de projet et la psychologie du sport au service du metteur en scène.

1- Préambule :

Pouvez-vous rappeler brièvement votre parcours professionnel. Comment en êtes-vous venu à la mise en scène ? Comment avez-vous acquis et développé votre savoir-faire ?

Dans le cadre d'une production théâtrale, un metteur en scène directeur artistique aborde de très nombreux enjeux qui dépassent largement le domaine des choix artistiques. Ma recherche porte spécifiquement sur les enjeux suivants :

- A- le choix de son équipe, sa constitution et sa cohésion,
- B- les nécessités du leadership et de la communication,
- C- le « team building » ou la mise en commun des ressources créatives de chaque membre de l'équipe,
- D- la planification du calendrier de réalisation et le choix des méthodes de travail employées à chaque étape.

2- Selon vous, est-ce que les enjeux nommés A-B-C-D sont secondaires, importants ou cruciaux dans le cadre d'un projet de production artistique ? Comment abordez-vous ces étapes ? Comment un metteur en scène de nos jours au Québec peut-il se préparer adéquatement pour ces enjeux ? Peut-il progresser d'une production à l'autre ?

3- En tenant compte du temps et des moyens, avez-vous des recommandations à formuler au sujet de la formation des metteurs en scène de nos jours au Québec, que ce soit au niveau des écoles professionnelles ou pour les formations continues ?

4- Êtes-vous familier de quelque façon que ce soit avec les domaines de la gestion de projet ou de la psychologie du sport ?

5- Les « Cycles RSVP » conceptualisés par l'architecte Lawrence Halprin en 1970, ont été adaptés à la création théâtrale sous l'appellation des « Cycles Repères » par Jacques Lessard et Robert Lepage, puis largement appliqués sous diverses formes par de nombreux créateurs. Pensez-vous que d'autres méthodes de travail pourraient être ainsi « importées » et adaptées pour servir le metteur en scène dans la réalisation de son projet artistique ?

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 2: communication, science politique et droit, arts) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet: La gestion de projet et la psychologie du sport au service du metteur en scène.
Nom de l'étudiant: Ariel IFERGAN
Programme d'études: Maîtrise en théâtre
Direction de recherche: Alain FOURNIER

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Conditions particulières

Merci d'utiliser un logiciel de type Eraser afin de détruire les données numériques.



Mouloud Boukala
Président CERPE 2 - Facultés de communication, de science politique et droit et des arts
Professeur, École des médias

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Ariel Ifergan

a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :

Éthique de la recherche avec des êtres humains :

Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)

25 novembre, 2016

ANNEXE I

SYNTHÈSE DES SIX STYLES DE LEADERSHIP

Synthèse des six styles de leadership

Notre recherche a montré que les leaders recourent à six styles de leadership, qui découlent chacun d'une composante différente de l'intelligence émotionnelle. Voici un résumé de ces styles, leur origine, les situations où ils fonctionnent le mieux et leur impact sur le climat de l'organisation et partant sa performance.

| | Coercitif | Autoritaire | Affectif | Démocratique | Meneur | Coach |
|---|---|--|---|---|--|---|
| Mode opératoire du leader | Exige la soumission immédiate. | Mobilise le personnel autour d'une vision. | Crée une harmonie et tisse des liens affectifs. | Forge le consensus <i>via</i> la participation. | Fixe des normes de performance élevées. | Développe les talents en vue du futur. |
| Résumé en une phrase | * Faites ce que je vous dis. * | * Suivez-moi ! * | * Les personnes d'abord ! * | * Qu'en pensez-vous ? * | * Maintenez, faites comme moi. * | * Essayez ceci. * |
| Compétence émotionnelle sous-jacente | Désir de réalisation, initiative, maîtrise de soi. | Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement. | Empathie, capacité à construire des relations, communication. | Collaboration, direction d'équipe, communication. | Conscience, désir de réalisation, initiative. | Développement des autres, empathie, conscience de soi. |
| Contexte favorable | En temps de crise, pour redresser une entreprise, ou faire face à des employés à problèmes. | Lorsque le changement requiert une nouvelle vision, ou lorsqu'une direction claire est nécessaire. | Pour ressouder une équipe ou motiver les troupes dans les moments difficiles. | Pour favoriser l'adhésion et le consensus, ainsi que la contribution d'employés de qualité. | Pour obtenir des résultats rapides d'une équipe hautement motivée et compétente. | Pour aider un employé à améliorer ses performances ou à développer ses atouts à long terme. |
| Impact global sur le climat de travail | Négatif | Extrêmement positif | Positif | Positif | Négatif | Positif |

ANNEXE J

ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS AFFECTIFS ET OPÉRATIONNELS AU
SEIN D'UN GROUPE DE DISCUSSION

6. Maturité des équipes

6.1. Stade de latence : caractérisé par l'individualité

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Équipier | Engagement | Fonctionnement individuel voire égoïste. Risque de développement exagéré de l'énergie d'entretien. Risque de comportement rebelle et d'actes d'entrave. |
| | Identification | À son métier, sa tâche, son statut, son territoire, ses avantages personnels et son objectif individuel. |
| | Qualités d'équipiers | Non développées. Les seules valeurs prises en compte sont celles liées au travail et à l'individu. |
| Cohésion du groupe | Nature des liens | Peu de relations, méfiance, masque social. |
| | Type de cohésion | Pas de cohésion, chacun pour soi. Dynamique globale de nature unipolaire. Phénomènes de groupes liés à la recherche de reconnaissance. |
| | Pratiques cohésives | Recherche de dyades défensives pour se protéger de l'isolement, parfois on trouve des attitudes combatives pour s'affirmer préventivement. Non-dit important. |
| Unité d'action | Cohésion technique | Absence de volonté cohésive, rétention défensive des informations, risque important d'énergie dispersée. |
| | Développement des procédures | Pas de procédures de fonctionnement collectif. Respect des obligations professionnelles à caractère individuel. |
| | Capacité d'évaluation | Crainte du jugement des autres > pas de pratique d'évaluation sauf avec le manager lors de l'entretien annuel. |
| | Focalisation sur l'objectif | Faible attractivité de l'objectif collectif |
| Management | Attitudes de management | Le chef est centré sur lui-même et impose son mode de fonctionnement. A des relations de un à un avec ses collaborateurs. |
| | Polarités et pouvoirs | Système unipolaire si ce n'est monopolair autour du chef. Le collaborateur utilise son potentiel d'influence essentiellement pour obtenir des avantages personnels. |
| | Coreponsabilité | N'existe pas. |
| Rapport au contexte | Le contexte (entreprise, client, marché) est peu pris en compte. | |

6.2. Stade d'appartenance : caractérisé par le sentiment d'appartenance

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Équipier | Engagement | L'appartenance à un groupe et la reconnaissance qui en résulte agissent sur la motivation en libérant de l'énergie qui était auparavant latente. |
| | Identification | L'identification relative au groupe et à la fonction collective s'ajoutent aux ancrages d'identification établis lors du premier stade. |
| | Qualités d'équipiers | Capacité de partage et d'écoute, attitudes de bonne compagnie. |
| Cohésion du groupe | Nature des liens | La confiance est établie ainsi que des relations d'affinités plus ou moins proches. Les membres de l'équipe se reconnaissent entre eux comme partageant la même appartenance. |
| | Type de cohésion | Sentiment d'appartenance à un groupe qui repose beaucoup sur l'identité fonctionnelle commune à un même métier ou à un même objectif. La cohésion résulte de réseaux internes qui constituent un début de tissu cohésif. Risque de phénomènes fusionnels. Très dépendante du climat affectif. |
| | Pratiques cohésives | Apparition de modes conviviaux et de signes ou rituels d'appartenance. |
| Unité d'action | Cohésion technique | La cohésion technique repose sur le chef qui prend la responsabilité de la coordination. Une conformité de complaisance évite tous risques d'oppositions internes. |
| | Développement des procédures | Les procédures émanent de l'organisation. Il n'y a toujours pas de procédures d'action concertée. |
| | Capacité d'évaluation | Comme dans le stade précédent cette capacité d'évaluation fait craindre des critiques mal supportées. |
| | Focalisation sur l'objectif | Elle reste très individuelle. Peut être très liée au désir de faire plaisir au chef. |
| Management | Attitudes de management | Management participatif ou paternaliste. |
| | Polarités et pouvoirs | Une bipolarité s'est installée entre le pôle manager et le pôle « groupe ». Acceptation par le chef de besoins liés aux personnes et au groupe. |
| | Coresponsabilité | Elle n'est pas encore établie d'un point de vue opérationnel mais une solidarité entre les personnes se fait jour. |
| Rapport au contexte | Le sentiment d'appartenance crée un clivage entre l'intérieur (ceux qui appartiennent) et l'extérieur (ceux qui n'en sont pas). | |

6.3. Stade d'équipe constituée : caractérisé par l'accès à une communauté d'objectif et de pratique

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Équipier | <p>Engagement</p> <p>Identification</p> <p>Qualités d'équipiers</p> | <p>Le degré de mobilisation augmente par effet de diminution de l'énergie dispersée (meilleure coordination). La place reconnue à chacun d'un point de vue opérationnel lui offre une gratification supplémentaire.</p> <p>Aux identifications précédentes qui se renforcent, s'ajoute l'identification au projet et à l'objectif commun.</p> <p>Elles deviennent indispensables. Il faut apprendre à coopérer, accepter les différentes modalités opératoires de chacun, savoir rendre-compte, développer son autonomie affective, accéder au sens de la co-responsabilité.</p> |
| Cohésion du groupe | <p>Nature des liens</p> <p>Type de cohésion</p> <p>Pratiques cohésives</p> | <p>Les liens de type affectifs se renforcent d'une dimension opératoire (faire ensemble).</p> <p>La cohésion explicite (liée à l'appartenance) acquise au stade précédent s'oriente vers un début de cohésion dynamique (qui résulte de l'articulation entre le personnel et le fonctionnel).</p> <p>La convivialité du stade précédent s'enrichit en qualité du climat de travail.</p> |
| Unité d'action | <p>Cohésion technique</p> <p>Développement des procédures</p> <p>Capacité d'évaluation</p> <p>Focalisation sur l'objectif</p> | <p>Encore embryonnaire à ce stade, elle est recherchée par les équipiers. Début de sentiment de cohérence des différents types et niveaux d'objectifs.</p> <p>Mise en place de pratiques communes acceptées par tous et coordonnées.</p> <p>Encore peu développée.</p> <p>À ce stade on parle plus d'orientation vers l'objectif que de focalisation qui se développe dans les deux stades de performance. Cependant il est fréquent que cette orientation suffise à l'atteinte de l'objectif actuellement choisi.</p> |
| Management | <p>Attitudes de management</p> <p>Polarités et pouvoirs</p> <p>Co-responsabilité</p> | <p>La responsabilisation des équipiers devient réelle et facilite la délégation qui à son tour développe le sens de la responsabilité. Le manager débute dans sa capacité à prendre une attitude Méta. Désir de s'adjoindre un coach d'équipe.</p> <p>Début du fonctionnement tri-polaire.</p> <p>Déjà existante d'un point de vue humain, elle se développe d'un point de vue opérationnel.</p> |
| Rapport au contexte | Le rapport au contexte commence à s'ouvrir : on s'intéresse plus (collectivement) au client et aux relations avec les autres équipes. | |

6.4. Stade d'action concertée : caractérisé par la qualité du système d'action et de la cohésion technique

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Équipier | Engagement | Engagement sans restriction dans le projet. L'énergie est entièrement mobilisée. Plus d'énergie latente. |
| | Identification | Forte identification au projet, à l'enjeu, à l'équipe et aux pratiques. Bonne identification au chef et à l'entreprise. |
| | Qualités d'équipiers | Ce sont elles qui assurent de la performance et non plus le seul management. Sens de la responsabilité individuelle, aptitude à supporter la conflictualité des rôles. |
| Cohésion du groupe | Nature des liens | Liens personnels forts entre tous, issus soit des affinités initiales soit des contacts créés par les nécessités opérationnelles. |
| | Type de cohésion | Cohésion dynamique liée à la spirale de succès et au moral. Le tissu cohésif s'est trouvé renforcé du fait d'autres facteurs (cohérence, montée collective de la mobilisation, multiplication des ancrages d'identification). |
| | Pratiques cohésives | Début des pratiques de régulation et de soutien ou de support, échanges de gratifications. |
| Unité d'action | Cohésion technique | Apparition du phénomène de polarisation. La préparation des actions prend une place prépondérante. Information continue. |
| | Développement des procédures | Les procédures deviennent pour tous des garants de l'efficacité. L'équipe s'attache à les spécifier de plus en plus précisément. |
| | Capacité d'évaluation | Les équipiers partagent leurs tours de main. L'évaluation est perçue comme une opportunité de croissance et un moyen continu d'affinement des pratiques menant à l'excellence. |
| | Focalisation sur l'objectif | La focalisation est de tous les instants et chaque acte est interprété par rapport à son utilité pour l'atteinte de l'objectif. |
| Management | Attitudes de management | Attitude entièrement Méta. Grande délégation faite au groupe pour décider d'aspects politiques ou tactiques. Un coach est attaché à l'équipe. |
| | Polarités et pouvoirs | Le pouvoir de chacun est accepté. Le pouvoir institutionnel et hiérarchique cède de la place au sens de la responsabilité de chacun. |
| | Coreponsabilité | À la fois opérationnelle et humaine. |
| Rapport au contexte | Rapport de coopération avec le contexte (clients, fournisseurs, autres services). Recherche de performance sur le marché. | |

6.5. Stade d'intelligence collective : caractérisé par l'excellence de l'intelligence de situation de l'ensemble des acteurs

| | | |
|----------------------------|---|--|
| Équipier | Engagement | État de surmotivation maîtrisée, moral fort avec le sens de l'humilité. À ce niveau, chacun se sent acteur de l'état des autres. |
| | Identification | Au niveau de performance. |
| | Qualités d'équipiers | Elles sont encouragées et travaillées (développement personnel). Les qualités sociales et les qualités transverses s'ajoutent aux qualités d'équipier. |
| Cohésion du groupe | Nature des liens | Liens d'estime. Très forte complicité. Intérêt pour le développement personnel d'autrui. |
| | Type de cohésion | Idem qu'au stade précédent avec des modes d'auto-régulation bien ressentis. |
| | Pratiques cohésives | Idem qu'au stade quatre et soutien en cas de contre-performance. |
| Unité d'action | Cohésion technique | Utilisation de la diversité des équipiers pour développer des caractéristiques collectives. L'utilisation par les uns du talent des autres est une particularité de ce stade (intention tactique). |
| | Développement des procédures | Sans cesse affinées, elles sont complétées par les scénarios tactiques. Chacun se prête aux initiatives des autres. |
| | Capacité d'évaluation | Très fine, professionnelle. Elle porte sur une infinité de détails. Confrontations latérales recherchées. |
| | Focalisation sur l'objectif | Recherche de performance. |
| Management | Attitudes de management | Attitude Méta complétée par des pratiques de coaching. Utilisation fréquente de plusieurs coachs externes. |
| | Polarités et pouvoirs | Tous leaders selon les talents personnels. Dynamique multipolaire. Chacun exerce son pouvoir d'influence. |
| | Coreponsabilité | Idem qu'au stade quatre. |
| Rapport au contexte | Forte influence exercée et responsabilité vis-à-vis du contexte. Le contexte est également utilisé pour améliorer le niveau de performance. | |

BIBLIOGRAPHIE

Théâtre

- Banu, Georges (dir. publ.). (2005). *Les répétitions de Stanislavski à aujourd'hui*. Arles : Actes Sud.
- Banu, Georges (dir. publ.). (2002). *Brook, les Voies de la création théâtrale, vol XIII*. Paris : CNRS.
- Beauchamp, H., Larrue, JM. (1990). *L'Annuaire théâtral : revue québécoise d'études théâtrales*.
- Brook, Peter. (1977). *L'espace vide*. Paris : Ed. du Seuil.
- Brook, Peter. (1991). *Le diable c'est l'ennui*. Paris : Ed. du Seuil.
- Bureau, Stéphane. (2008). *Stéphane Bureau rencontre Robert Lepage*. Montréal : Amérik Média.
- Féral, Josette (dir. publ.). (1997 et 1998). *Mise en scène et Jeu de l'acteur. Tome 1 et 2*. Montréal : Éditions jeu/Carnières : Éditions Lansman.
- Lapointe, Claude. (1990). *André Brassard. Stratégie de mise en scène*. Outremont : VLB éditeur.
- Larrue, Jean-Marc. (1990) *De l'expérience collective à la découverte des cycles. L'Annuaire théâtral : revue québécoise d'études théâtrales*.
- Lecoq, J., Carasso, J.-G., Lallias, J.-G. (1997). *Le corps poétique : Un enseignement de la création théâtrale*. Paris : Actes Sud-Papiers.
- Soldevila, Philippe. (1989). *De l'architecture au théâtre : entretien avec Jacques Lessard*, Jeu : revue de théâtre Numéro 52. <http://id.erudit.org/iderudit/26679ac>
- Oida, Yoshi, Marshall, L. (1992). *L'acteur flottant*. Paris : Actes Sud.
- Verdeuil, Jean. (1995). *Le travail du metteur en scène*. Lyon : Aléas éditeur.

Gestion de projet

- Aïm, Roger. (2013). *L'essentiel de la Gestion de Projet*. Paris : Gualino éd.
- Aïm, Roger. (2009). *Conduire un projet*. Plaine Saint-Denis : Afnor.
- Boutinet, Jean-Pierre. (1993). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF.

- Boutinet, Jean-Pierre. (1996). *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.
- Boutinet, Jean-Pierre. (2010). *Grammaire des conduites à du projet*, Paris : PUF.
- Doly, Jean-Pierre. (2012). *L'Accordeur de talents*. Paris : Dunod.
- Duluc, Alain. (2013). *Leadership et confiance*. Paris : Dunod.
- Froman, B. Gourdon, C. (2003). *Dictionnaire de la qualité*. AFNOR Éditions.
- Goleman, Daniel. (2002). *Styles de leaders*. *Harvard Business Review*. Paris : Éditions d'Organisation : L'Expansion management review.
- Malissen, Élisabeth. (2008). *Manager des projets et des hommes*. Paris : Eyrolles.
- Zannad, Hédia. (1997). *Les Enjeux socio-organisationnels de gestion par projet*. Cahier de recherche du groupe HEC, n625.

Psychologie du sport

- Bernstein, Nikolai. (1967). *The Coordination and Regulation of Movement*. London Pergamon Press.
- Cayla, Jean-Luc. Lacrampe, Rémy. (2007). *Manuel pratique de l'entraînement*. Éditions Amphora.
- Cox, Richard H. (2013). *Psychologie du sport*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Ducros, Paul. (2001). *Sport et existence*. Langres : Harmattan.
- Delignières, Didier. (2008). *Psychologie du sport*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Devillard, Olivier. (2005). *Dynamiques d'équipes*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Lévêque, Marc. (2005). *Psychologie du métier d'entraîneur*. Paris : Vuibert.
- Lewin, Kurt. (1959). *Psychologie Dynamique*. Paris : Presses universitaires de France
- Malissen, Elisabeth. (2008). *Manager des projets et des hommes*. Paris : Groupe Eyrolles.

Méthodologie

- Bruneau, Monik, et Villeneuve, André. (2007). *Traiter de recherche création en art*. Québec : PUQ.
- Boutin, Gérald. (2008). *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : P.U.Q. 29.
- Mucchielli, Alex. (dir.pub.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Collin Éditeur.

Siaud, Florent. (2013). *Pour une approche herméneutique des entretiens d'artistes*. Presse universitaires de Rennes. Jérôme Dupeyrat et Mathieu Harel ViVier (Dir.)

Halprin, Lawrence. (1970). *The RSVP cycles: creative processes in the human environment*. G. Braziller.

Le Robert, Dictionnaire historique de la langue, p.1645 (1993).

Liens internet

Conventions collectives de l'Union des artistes. Récupérées de <https://uda.ca/ententes-collectives/theatre/association-des-producteurs-de-theatre-prive-aptm-metteurs-en-scene-et>

Formations continues UDA. Récupéré de <https://uda.ca/formation-continue/analyses-de-besoin/diagnostic-des-besoins-de-formation-continue-du-groupe-0>

Études de besoin du CQT- rapport complet disponible. Récupéré de http://www.cqt.ca/formation/etude_besoins

École nationale de Théâtre du Canada. Récupéré de <https://ent-nts.ca/fr/formations/detail/mise-en-scene/>

Conservatoire de Québec. Récupéré de <http://www.conservatoire.gouv.qc.ca/la-formation/art-dramatique/mise-en-scene-et-creation/>

École supérieure de théâtre : UQAM. Récupéré de <http://theatre.uqam.ca/formation/deuxieme-cycle/maitrises>