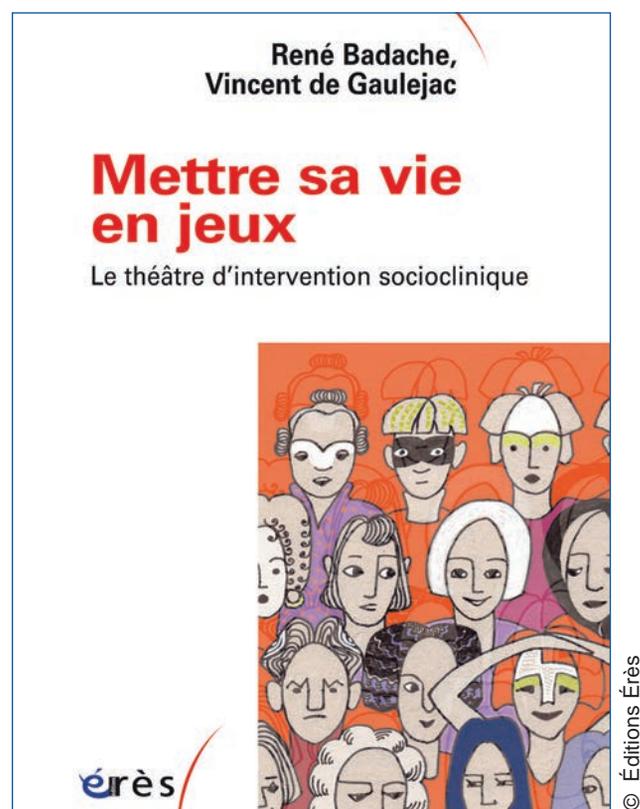


Traverser les murs, mode d'emploi

À propos de l'ouvrage de René BADACHE
et Vincent de GAULEJAC,
*Mettre sa vie en jeux - Le théâtre
d'intervention socioclinique*, Éditions érès,
septembre 2021

Par Agnès VANDEVELDE-ROUGALE
Socio-anthropologue, chercheuse associée,
Université de Paris, Laboratoire de Changement
Social et Politique



Comment faire pour accompagner les sujets face au mal-être au travail et construire d'autres manières de faire ? Cet ouvrage présente une démarche favorisant la libération d'une parole interrogeant les positions et les rapports de pouvoir dans un cadre souple, où le jeu de rôle occupe une place centrale. Il présente des exemples d'interventions dans des contextes divers (atelier citoyen, formation continue, séminaire interne d'entreprise, colloque universitaire...) et autour de thématiques variées (restructuration d'un service, introduction de nouvelles technologies, non-reconnaissance du travail accompli, radicalisation violente, agressions sexuelles dans la famille...). Il intéressera les intervenants, consultants ou chercheurs en organisation, de même que les managers d'entreprises publiques ou privées et les cadres médico-sociaux ou associatifs susceptibles de faire appel aux premiers.

La démarche présentée s'inscrit dans le champ de l'intervention en organisation et relève du « théâtre d'entreprise », même si les auteurs ne mobilisent pas l'expression ici. Le « théâtre d'entreprise » s'est développé en France depuis la fin des années 1980 en tant qu'outil managérial relationnel, motivationnel ou événementiel – par exemple pour renforcer la cohésion d'équipe, améliorer les *soft skills* des salariés ou promouvoir un message auprès de partenaires⁽¹⁾. Il fait généralement intervenir un petit nombre de comédiens professionnels pour des représentations devant un public interne ou plus large, sur un espace scénique séparant spectateurs et comédiens, mais il peut aussi être interactif. Dans un champ clivé entre des démarches visant l'adaptation des travailleurs aux exigences de l'organisation du travail et des démarches promouvant l'adaptation de l'organisation du travail aux aspirations de ses membres, le théâtre d'intervention socioclinique est résolument inscrit dans le deuxième axe. Parmi ses spécificités, on peut relever le fait qu'il ne considère pas la pratique artistique comme réservée à des comédiens professionnels (ou nécessairement accompagnée par eux), mais engage les participants dans l'ensemble des étapes menant de la création à l'interprétation des saynètes – à la fois l'interprétation théâtralisée et l'interprétation en termes de sens.

L'ouvrage présente les particularités des interventions sociocliniques en organisation et en milieu ouvert autour de deux principaux dispositifs mobilisant l'improvisation dramatique pour questionner la violence sociale : l'« organidrame » conçu par V. de Gaulejac (dispositif qui aide à mettre au jour les processus sociopsychiques à l'œuvre dans une situation donnée) et le théâtre institutionnel cofondé par R. Badache avec V. Chassergue, M. Quéval et Y. Guerre (dispositif inspiré du théâtre-forum, qui permet de « tester » différentes alternatives à une situation donnée). S'y croisent les voix de participants, mais aussi les voies tracées par des acteurs majeurs du théâtre d'émancipation (théâtre politique de B. Brecht, théâtre de l'opprimé d'A. Boal, théâtre populaire et citoyen de J. Vilar) et de l'improvisation comme catharsis (sociodrame de J. L. Moreno, psychodrame émotionnel de M. Pagès). Inspirée des principes de l'éducation populaire et de la sociologie clinique, la démarche présentée par R. Badache et V. de Gaulejac s'appuie sur la cassure du « mur » entre acteurs et spectateurs : les participants sont conçus comme des « spectActeurs », actifs dans la démarche de diagnostic et dans l'élaboration de préconisations concrètes, dans un va-et-vient entre la réflexion et l'action au plus près du réel des organisations et des institutions pour « imaginer d'autres possibles ».

Les quinze chapitres de l'ouvrage montrent que la construction de la démarche conjugue différentes formes de savoirs : savoirs expérientiels du vécu, savoirs professionnels des métiers, savoirs théoriques

⁽¹⁾ Sur le théâtre d'entreprise, on pourra notamment consulter les deux articles suivants : ROSSELLA M. (1997), « Le théâtre d'entreprise », *Quaderni*, n°32, pp. 33-64 ; COUSSERAND I. (2001), « Le théâtre d'entreprise : entre stratégie imaginée et stratagème imaginaire », *Communication et organisation*, n°19, <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2527>

issus de la recherche scientifique. L'introduction souligne les dimensions politiques (engagement pour la compréhension et la transformation du monde social) et créatives communes au théâtre et à la sociologie clinique. La première partie (chapitres 1 à 3) présente ensuite la genèse du théâtre d'intervention socioclinique à partir des parcours de ses auteurs. Elle met en avant l'importance des rencontres avec des personnes et des théories pour penser et construire une cohérence entre différents registres : articulation entre l'artistique, le politique et le scientifique pour R. Badache, qui lui permet de construire une posture de « chercheur intervenant praticien » revendiquant « la réhabilitation du jeu dans la vie sociale » (chapitre 1) ; articulation entre la théorie, le vécu et l'imagination pour V. de Gaulejac, qui soutient la conception de dispositifs ludiques collectifs, verbaux et non verbaux, pour interroger les rapports sociaux (chapitre 2). Une question qui guide l'intervention socioclinique est celle de trouver comment passer de la conscientisation à l'action dans une visée d'émancipation individuelle et collective. Elle conduira à la naissance du théâtre d'intervention socioclinique (chapitre 3).

La deuxième partie (chapitres 4 à 7) en présente les fondements théoriques, nourris par la théorie de la complexité établie par E. Morin, l'attention centrée sur la personne de C. Rogers, la notion d'espace transitionnel de D. Winnicott, et par les travaux menés en sociologie clinique depuis la fin des années 1970, notamment autour des évolutions du travail et des organisations. Certaines hypothèses clés sont rappelées, en particulier celle selon laquelle les conduites individuelles et collectives sont des réponses à des situations sociales, la conception des conflits comme révélateurs des contradictions et des « nœuds sociopsychiques », l'importance de l'historicité et de la mobilisation subjective des participants dans les registres émotionnels, cognitifs et de l'action. La méthodologie proposée se distingue de celle d'une expertise en surplomb. Elle définit un cadre garanti par les intervenants, basé sur la confiance, la solidarité, la confidentialité et la bienveillance, et conduit les agents eux-mêmes à explorer les sources des conflits vécus et à définir des orientations d'actions. Cette deuxième partie sera particulièrement utile aux consultants qui souhaitent présenter la démarche d'intervention socioclinique à des commanditaires.

La troisième partie (chapitres 8 à 10), centrée sur l'organidrame (ou « organiscopie »), et la quatrième partie (chapitres 11 à 15), exposant plusieurs variations autour du théâtre-forum, illustrent la construction et la mise en œuvre de la démarche à partir d'exemples concrets d'interventions. Les chapitres 8 et 13 précisent les étapes de la démarche tandis que le chapitre 11 présente des outils ludiques complémentaires aux principaux dispositifs : des « jeux préalables » pour faciliter la construction du cadre de l'intervention avec l'ensemble des participants. Le maître mot de la démarche est celui d'adaptation : aux contextes (notamment la durée de l'intervention négociée avec le commanditaire ou la durée de la formation), aux situations (problématiques organisationnelles, sociales ou sociétales concernées) et aux participants (public visé).

Les différentes étapes – analyse de la demande, problématisation des conflits identifiés, construction et jeu de saynètes, exploration de l'éprouvé des acteurs, débat collectif sur les situations jouées, relevé de conclusions, apports théoriques, diagnostic partagé, note de synthèse, préconisations – sont mises en œuvre dans un processus qui s'apparente à celui des méthodes dites agiles ; « chacune d'elles modifie la commande initiale et favorise l'implication des participants dans la coconstruction de la démarche » (p. 264).

La diversité des thématiques abordées dans les jeux de rôle évoqués (chapitres 3, 9, 10, 12, 13, 14, 15) permet de montrer la richesse de la démarche, mais aussi certaines de ses contraintes et limites. En effet, le théâtre d'intervention socioclinique n'est pas une solution magique aux problèmes récurrents rencontrés dans les organisations et dans la société, mais un moyen de favoriser une prise de conscience des processus sociopsychiques à l'œuvre dans des situations vécues comme problématiques, et d'introduire du changement aux niveaux personnel, organisationnel, voire sociopolitique. Il s'agit bien d'une visée de changement, pas de révolution (à la différence du théâtre de l'opprimé) ; une visée qui tient compte des contraintes de temps, de moyens, des configurations relationnelles et de pouvoir propres à chaque situation singulière d'intervention. Ainsi, le temps d'exploration de l'éprouvé des acteurs est raccourci quand l'implication personnelle doit être limitée pour préserver les participants au niveau individuel comme collectif. C'est par exemple le cas lors d'interventions en entreprise, telles que le séminaire interne réalisé dans une entreprise de transport et présenté dans le chapitre 10. À l'inverse, l'éprouvé des acteurs peut être plus longuement exploré dans le cadre de formations mêlant des participants de différents horizons et structures (comme dans le cadre de la formation continue de professionnels au sein d'une école de travail social évoquée au chapitre 9), favorisant une compréhension plus fine des enjeux à l'œuvre entre individu et organisation. Dans les deux cas, la puissance du dispositif repose sur le fait que « l'organisation est à la fois contenante et contenue, qu'elle agit en extériorité et en intériorité, qu'elle détermine les comportements par une imposition de normes qui sont intériorisées » (p. 207) et que le jeu de rôle permet de révéler. Les hypothèses élaborées collectivement au fil de l'analyse aident à éclairer les causes des conflits et à élaborer des préconisations. Celles-ci sont hiérarchisées en fonction des capacités d'action des acteurs ; le travail des intervenants contribue à « clarifier le champ des possibles » (p. 211) avec les participants.

L'ouvrage évoque également certains points de vigilance pour les intervenants. Le théâtre d'intervention socioclinique est une démarche compréhensive, qui peut avoir des effets libérateurs aux niveaux individuel et/ou collectif, mais n'est pas une démarche à vocation thérapeutique. La question des traumatismes exige une attention particulière des intervenants, qui doivent à la fois s'assurer que les participants ne s'exposent pas sans protection, et accompagner le groupe dans la compréhension (chapitre 15). Pour ce faire, un binôme d'intervenants permettant une répartition des rôles

est recommandé, de même qu'une certaine humilité : tout ne peut pas être résolu dans l'intervention socio-clinique, et des réorientations vers d'autres cadres, par exemple thérapeutiques, peuvent être suggérées. Par ailleurs, pour mettre en œuvre la démarche au sein d'organisations de travail, l'intervenant « doit être attentif à utiliser un langage qui ne heurte pas la culture de l'organisation » (p. 196) tout en facilitant une libération de la parole. L'appui sur des dispositifs ludiques encourageant la coopération, l'improvisation dramatique et les échanges qui la suivent, favorisent la mise en mots autour des problématiques explorées.

Le théâtre d'intervention socioclinique est précieux en ce qu'il offre un espace intermédiaire entre l'imaginaire et le réel afin de « résoudre les problèmes en changeant les modes de pensée qui les ont générés » (p. 160). La conclusion générale souligne l'ambition politique de la démarche, « pour créer un monde convivial aux antipodes d'un monde dominé par l'utilitarisme et le profit » (p. 336). Elle pourra faire écho aux préoccupations des organisations soucieuses de leur responsabilité éthique.