



**HAL**  
open science

## Le spectacle des risques professionnels : théâtre d'entreprise et santé-sécurité au travail

Lucile Desmoulins, Stéphane Vaxelaire

### ► To cite this version:

Lucile Desmoulins, Stéphane Vaxelaire. Le spectacle des risques professionnels : théâtre d'entreprise et santé-sécurité au travail. Travail et loisirs ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail, Jun 2014, Neuilly-sur-Seine, France. hal-03096683

**HAL Id: hal-03096683**

**<https://hal.science/hal-03096683v1>**

Submitted on 5 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Desmoulins Lucile (2016). "Le spectacle des risques professionnels : théâtre d'entreprise et santé-sécurité au travail". Colloque Travail et loisirs ou comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail. CELSA, Université Paris-Sorbonne, Neuilly-sur-Seine, 11-13 juin 2014

## Le spectacle des risques professionnels : théâtre d'entreprise et santé-sécurité au travail

---

Lucile Desmoulins  
DICEN-IDF, université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM)

Stéphane Vaxelaire  
INRS

La recherche d'innovations managériales, organisationnelles et technologiques susceptibles de développer les compétences, les capacités de travail, l'implication et la loyauté des salariés a permis le développement d'un secteur d'activité communément désigné comme relevant du théâtre d'entreprise (TE). Supposées favoriser la sensibilisation, l'apprentissage, l'expression et le dialogue par une « dédramatisation » paradoxale, puisque dramaturgique, les animations d'événementiels revendiquant une forme de théâtralité et les pièces de théâtre ou saynètes relevant d'une pédagogie managériale sont entrées dans la panoplie des accessoires considérés comme efficaces par les dirigeants d'entreprises et par les directeurs de la communication et des ressources humaines qui mettent en œuvre leurs politiques. Le secteur, en plein essor, attire des scénaristes et comédiens intermittents du spectacle. Dans son audiovisuel de présentation, Graphito s'enorgueillit par la voix de son fondateur et PDG d'un « équilibre créatif, dynamique et économique ». Les produits et méthodes sont vantés, mais sont aussi cités afin d'illustrer le succès : des noms de grandes entreprises de son portefeuille-clients, le nombre de ses salariés et son chiffre d'affaires. Cet article se propose d'étudier la promesse et la nature ambiguës des spectacles divertissants à visée pédagogique en se concentrant sur des pièces et des saynètes traitant de la santé et de la sécurité au travail.

Les pièces et saynètes de TE liées à la santé et à la sécurité au travail seront analysées principalement à travers le terrain d'entreprises généralistes : Théâtre à la carte (TAC), SPELL, À vous de jouer, Guichet fermés, et une entreprise spécialisée, Graphito. Il s'agit de l'agence leader en communication et conseil en prévention sur les thématiques de la qualité, de la santé et de l'environnement (QSE)<sup>1</sup>. Le domaine QSE recouvre des spécialités très variées : ergonomie, toxicologie, chimie appliquée, bruit, déchets, études d'impact environnemental, installations électriques, troubles musculo-squelettiques (TMS), risques psycho-sociaux (RPS), addictions, normes AFNOR du système de management QSE. Les métiers QSE supposent des actions de prévention en amont et de traitement en aval des accidents du travail et des maladies professionnelles. Nous étudierons aussi une série de dessins animés d'animation 3D destinés au grand public, *Napo*, qui est cofinancée par l'INRS, l'un des principaux acteurs de la prévention des risques professionnels. Cet article associe une chercheuse en Sciences de l'information et de la communication et un praticien, le directeur de la communication de l'INRS.

---

1 Des entretiens ont aussi été réalisés avec des scénaristes, comédiens et dirigeants de ces entreprises. Nous avons pu être spectateurs ou visionner des enregistrements des pièces de leur catalogue et consulter l'ensemble de leurs supports promotionnels.

## Théâtres d'entreprise au pluriel

En guise de préambule et de précaution méthodologique, il s'agit pour nous de montrer que la forme plurielle est la seule à même de rendre compte de l'ensemble des pratiques de formation et de communication revendiquant une parenté avec le théâtre. Les entreprises s'inscrivant dans ce champ sont difficilement comparables. Et au sein de chacune de ces entreprises, des consultants-formateurs-comédiens nourrissent eux aussi des visions parfois antagonistes de leur métier et de leurs missions en matière d'objectifs, de méthodes et de politique.

Pour certains, le théâtre et le spectacle vivant se confondent. Pour d'autres, le théâtre naît dès que se rencontrent un lieu, un moment, une action jouée et un public. « Le mot "théâtre" est tellement riche en significations différentes – complémentaires mais aussi contradictoires – que nous ne savons jamais de quoi on parle quand on parle de théâtre, de quel théâtre il s'agit », met en garde Augusto Boal<sup>1</sup>. Il en est de même pour le TE. Pour la majorité des salariés, le TE relève d'animations ludiques réalisées par des agences de communication prestataires pendant des événementiels et qui sont destinées à « dynamiser », « égayer », « mettre l'ambiance », voire même « aérer », comme on peut le lire dans divers supports promotionnels. On parle parfois de théâtre d'imposture, les comédiens se faisant passer pour des serveurs maladroits, ou encore pour des fauteurs de trouble qui interrompent les discours. Le TE participe donc à la « ludicisation » du travail.

Le TE comprend des « spectacles », des représentations longues ou des successions de saynètes, qui ont lieu pendant le temps de travail et/ou sur le lieu de travail à la demande des directions d'entreprise. Il s'agit de pièces ou de saynètes dites « de catalogue », jouées par des comédiens professionnels, et dont la diégèse a pour cadre une entreprise idéal-typique ou très comparable à celle dans laquelle les membres du public de salariés travaillent. Les représentations sont assurées par des comédiens professionnels, elles se déroulent pendant

les heures de travail. Leurs objectifs sont de sensibiliser à certains problèmes, d'introduire des sessions de formation ou de susciter des débats. Les thèmes choisis pour ces interventions sont parfois liés à l'actualité de l'entreprise : une fusion, une rumeur, un changement concernant le cœur de la stratégie de l'entreprise commanditaire, etc. Ils concernent rarement des problèmes propres à une et une seule entreprise. Ils ont plutôt une portée universelle et procèdent « d'un mouvement de réenchancement des entreprises par le biais de leur rôle citoyen : la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, ou encore les discriminations et la "diversité", l'inégalité hommes/femmes, l'intégration professionnelle des handicapés »<sup>2</sup>. En tant qu'outil de communication ou de sensibilisation, le TE est *a priori* aux antipodes de tout projet émancipateur visant à amener le public à penser par lui-même et à contester. Il n'est cependant pas étranger à la vie de la cité et à la chose publique. Il peut être politique, passionnant et utile. Parfois les efforts des scénaristes et des comédiens visent à questionner les clichés sur des salariés minoritaires discriminés pour des questions de couleur de peau, d'origine, de genre, d'âge ou de handicap. Le TE n'est jamais absurde. Il est souvent bien pensant.

L'action est ponctuée d'effets visant le rire ou le sourire. Si elle peut faire des incursions dans le registre dramatique, la chute doit toujours être drôle et le spectateur doit avoir le cœur léger au moment final du tomber de rideau. Il nous fut raconté un incident qui permet d'illustrer le lien organique qui relie le théâtre d'entreprise au spectacle de divertissement et au rire, son corollaire. Plusieurs représentations sur le thème pourtant relativement consensuel de l'intégration des handicapés en entreprise devaient avoir lieu dans une grande structure et toucher plus de 800 personnes. Elles ont été annulées à la suite du suicide d'un salarié que la rumeur attribuait entre autres à des problèmes professionnels. La légèreté fait en effet partie du cahier des charges des pièces de TE. Cette « ludicisation » du travail fait écho à la « société

1 Augusto Boal, *Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris, La Découverte, 1997, p. 7.

2 Lucile Desmoulins, « Les promesses du TE : entre performance et critique du management », in Benoît Cordelier, Gino Gramaccia (dir.), *Management par projet. Les identités incertaines*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2012, p. 173.

humoristique » décrite par Gilles Lipovetski, où les médias imposent un registre discursif humoristique. Le systématisme de l'humour fait que « la dérision tourne à vide, quelles que soient les intentions subversives »<sup>1</sup>, d'où un « vide critique »<sup>2</sup>.

Les thèmes liés à la santé et à la sécurité au travail sont réputés relever d'un management équilibré, c'est-à-dire soucieux de la performance autant que des conditions de travail, de la qualité des environnements de travail et du développement des ressources humaines. Les pièces et saynètes, dites "de catalogue", portant sur le domaine spécifique de la santé et de la sécurité au travail questionnent la politique du divertissement, la dimension spectaculaire et ludique, le parti pris de l'humour pour aborder des thèmes lourds. Rappelons que d'après les statistiques élaborées à partir des déclarations d'accidents du travail et transmises par les employeurs dans un délai de 48h à la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), il y eut hors bureaux et sièges sociaux 64 0891 accidents du travail en 2012 (sinistres ayant entraîné l'imputation au compte employeur un premier règlement, indemnité journalière, indemnité en capital, capital rente, capital décès), 40 136 nouvelles incapacités permanentes faisant suite à des accidents du travail et 558 décès.

Le théâtre d'improvisation fait aussi partie des inspirations du TE. Ainsi, pendant une formation, des comédiens jouent des saynètes censées reproduire des situations professionnelles. Ils incarnent des rôles auxquels le public en formation peut s'identifier. L'un des membres du public peut se porter volontaire pour improviser face à un ou plusieurs comédiens ou le public peut interrompre une saynète jouée par des comédiens et proposer des répliques et des scénarios alternatifs. Pour autant que nous ayons pu le constater à travers notre participation à des séminaires de formation à la gestion des risques psychosociaux, les jeux de rôles et d'improvisation n'excluent pas la souffrance. L'ambiance fut lourde lors du débat qui suivit une saynète pendant laquelle plusieurs DRH « jouèrent » de manière bien différente le rôle du manager dans un scénario « d'entretien de reca-

1 Bertrand Lemonnier, « L'entrée en dérision », *Vingtième Siècle*, 98, 2008, p. 43.

2 *Ibid.*, p. 54.

drage » en amont du probable licenciement d'un salarié fautif, mais suscitant l'empathie. Soulignons aussi que les volontaires furent difficiles à motiver... La dimension du jeu implique ici la notion de simulation du réel, mais pas celle de divertissement.

## Quand le travail ludique annexe le hors travail

La deuxième entrée dans l'étude du TE comme lieu privilégié d'observation de l'évolution des relations entre le travail et les loisirs est ouvertement cynique. « Le TE permet de réduire considérablement les temps de formation en concentrant en quelques soirées un itinéraire qui pourrait demander plusieurs journées de formation traditionnelle », peut-on lire sur la version française d'un site Internet italien<sup>3</sup>. Cet argumentaire entend valoriser l'efficacité des actions s'inspirant du théâtre. Le mot « soirées » est utilisé presque incidemment, mais pas accidentellement. On peut en effet lire un peu plus loin l'argument de la rentabilité reformulé de manière très peu politiquement correcte : « L'absence en entreprise des employés pendant la formation a un impact très limité : ces interventions sont considérées d'une façon différente, et pour cette raison elles peuvent être proposées hors du temps du travail sans risquer un refus que d'autres activités plus traditionnelles pourraient recevoir »<sup>4</sup>. Il s'agit bien pour les dirigeants des entreprises de s'immiscer dans les loisirs des salariés avec leur assentiment.

Cette annexion du temps consacré aux loisirs par les entreprises existe aussi en France, mais elle n'est pas généralisée. Les pièces et saynètes ne sont jamais jouées en soirées devant la masse des salariés qu'une direction entend cibler pour transmettre un message, mais les pièces dites de démonstration sont jouées en soirée dans des théâtres privés. Seules les directions d'entreprise, les DRH et les directeurs de la communication assistent à ces pièces de démonstration promotionnelles qui rassem-

3 SPELL srl. Italie : SPELL. [www.castaspell.it/teatrodimpresa/teatrodimpresa\\_vantaggi.php](http://www.castaspell.it/teatrodimpresa/teatrodimpresa_vantaggi.php)

4 Les pages des sites Internet cités étaient en ligne le 15 janvier 2014. SPELL srl. Avantages du TE. Italie : SPELL. [www.castaspell.it/teatrodimpresa/teatrodimpresa\\_vantaggi.php](http://www.castaspell.it/teatrodimpresa/teatrodimpresa_vantaggi.php)

blent un public issu d'entreprises différentes. Le hors travail de ces cadres n'est donc pas sanctuarisé. Les personnes chargées de la prospection de nouveaux clients considèrent que les cadres ne peuvent pas se rendre à des représentations de démonstration pendant leurs horaires de travail. C'est pour eux « inconcevable » pour des questions de productivité des entreprises. L'agence Graphito formule la même exigence de limiter le manque à gagner dans son argumentaire : « Faire passer de façon ludique des messages de sécurité, créer du lien tout en évitant de stopper la production »<sup>1</sup>. Le TE illustre une tendance à l'annexion du hors travail par le travail, mais aussi la perméabilité accrue entre le travail et les loisirs.

Plusieurs régimes de relation entre les loisirs et le travail se donnent à voir à travers le TE. Tout d'abord, les temps de formation ou de représentation sont perçus comme en rupture avec les activités de travail, avec la banalité du quotidien, d'où la force de sa séduction. Ensuite, ils sont des moments de pause et de rassemblement des collectifs de travail, ce qui peut être considéré comme un loisir, c'est-à-dire une liberté octroyée de ne pas être hautement productif pendant un court laps de temps. Avoir du loisir, c'est disposer de son temps, c'est posséder la capacité, ou avoir la possibilité, de faire ou de ne pas faire.

Les activités de TE prises sur le temps de travail font suite à des invitations plutôt qu'à des convocations. Pourtant, les représentations ont presque systématiquement lieu devant des salles combles. Les salariés sont séduits ou n'envisagent pas qu'ils pourraient avoir le loisir de refuser d'assister aux représentations de TE. Certains salariés rencontrés de manière informelle lors des représentations de démonstration expriment même en *off* que refuser d'assister à un événementiel de la sorte pourrait constituer une réelle prise de risque. Cela étant, de rares exemples sont cités par des comédiens qui témoignent de la liberté du public sans laquelle ces moments perdraient de leur attrait en tant que divertissements. Furent évoqués, lors des entretiens avec des comédiens, des représentations devant des salles anormalement clairsemées et des moments de grande solitude quand des

spectateurs quittent ostensiblement la salle pour exprimer leur désaccord avec les stratégies managériales sous-jacentes aux saynètes jouées. Reste que le public est le plus souvent présent parce qu'il se perçoit lui-même comme captif.

## **Napo : les liens indéfectibles entre santé au travail et hors du travail**

Les pièces et saynètes de catalogue du TE sont comparables aux films d'animation 3D destinés au grand public qui constituent la phase émergée de l'INRS, principal acteur français du dispositif de la prévention des risques professionnels. Napo est un personnage emblématique, à la fois héros et anti-héros d'une série de films d'animation en 3D humoristiques visant à sensibiliser aux risques professionnels. Si *Napo* traite les problèmes des risques professionnels de manière superficielle et légère, l'INRS joue un rôle-clé de recherche scientifique et d'information. Ces missions le rapprochent du modèle des *think tanks* : « mieux identifier les risques professionnels et mettre en évidence les dangers ; analyser leurs conséquences pour la santé et la sécurité de l'Homme au travail ; rechercher comment les combattre et les maîtriser ; faire connaître et enseigner les moyens de leur prévention »<sup>2</sup>. L'INRS réalise aussi des activités d'appui et de contrôle (guides de prévention, bases de données, visites sur site, etc.). Cet organisme rédige et diffuse donc des documents destinés aux professionnels de la santé et de la sécurité au travail : médecin du travail, préventeur, responsable Qualité, Santé, Sécurité (QSE), élus aux CHSCT, etc. Il est aussi à l'origine de supports de communication destinés au grand public et notamment des affiches et des audiovisuels. Il délègue une partie de ses missions de sensibilisation du grand public à une mascotte : Napo.

L'Institut fait partie d'un consortium associant les principaux acteurs européens de la prévention des risques professionnels qui a donné naissance en 1998 à *Napo*. « Les films *Napo* ne sont pas conçus pour couvrir de manière détaillée un sujet en particulier

1 Graphito, agence de communication et conseil en prévention. Cf. <http://graphito.fr/evenements/le-theatre>

2 Les organismes de la prévention en France : [www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-organismes-de-la-prevention-en.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Les-organismes-de-la-prevention-en.html)

[...]. Le rôle de Napo et de ses amis est de servir d'introduction attrayante à la santé et à la sécurité au travail, grâce à des personnages sympathiques, à des histoires divertissantes, à l'humour et à la légèreté du propos. "La sécurité avec le sourire" est la contribution de Napo [...]. »<sup>1</sup> Les situations de travail à risques présentées sont réalistes. Dans la mesure où Napo doit toucher des travailleurs de cultures et de langues variées, son apparence est relativement neutre et il s'exprime par des gestes ou des borborygmes, plus rarement par des sous-titres. Il officie dans de nombreux secteurs d'activité afin de favoriser l'identification. Éternel ahuri gaffeur, il est confronté à toujours plus de risques professionnels. Le prochain épisode devrait traiter des RPS. Les autres personnages sont un patron, une femme (mademoiselle Strudel), qui est indifféremment cliente, infirmière, inspectrice du travail, deux collègues, *Napette*, qui est une *alter ego* vertueuse, et un homme et ami de Napo. Tous se fréquentent au travail et hors du travail. Animaux et objets sont personnifiés. On observe Napo en situation de travail, comme pendant ses loisirs, afin de souligner l'importance d'adopter systématiquement de bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité.

Dans un épisode intitulé « La santé au et hors du travail », on voit Napo agir de manière diamétralement différente pendant et en dehors de ses heures de travail. Il agit à rebours de l'idée aujourd'hui globalement admise selon laquelle les identités professionnelles et personnelles seraient coextensives. On le voit d'abord dans un atelier sermonner ses collègues afin qu'ils portent leur casque, leurs EPI<sup>2</sup>, leurs bouchons d'oreilles pour travailler sur une chaîne de montage. Pendant la pause-déjeuner, il déconseille à son ami bien en chair de manger trop gras. Puis, il ramène à son chef un outil défectueux présentant un risque électrique. Salarié modèle, il sécurise efficacement et de manière autonome une zone de chantier. Mais quand il prend le volant, sur la route de son domicile, il grille les feux et insulte les autres conducteurs<sup>3</sup>. Pendant la soirée, Napo mange des

hamburgers et boit de la bière en quantité astronomique. Puis, il porte des caisses lourdes dans un escalier encombré, évite de justesse une glissade sur un skateboard, réalise une installation électrique hasardeuse après s'être juché sur un escabeau bancal, jette de l'alcool à brûler sur un barbecue, joue au foot sans s'échauffer ni porter de protections, etc.

Cet épisode long est didactique de par la série de risques qui sont passés en revue jusqu'à la chute mettant en scène le risque de tomber... amoureux. Il montre la continuité nécessaire entre les sphères professionnelles et privées pour ce qui concerne les comportements liés aux risques. Le sketch est d'inspiration paternaliste, l'entreprise est bienveillante, mais elle infantilise ses salariés en se souciant de leur santé et sécurité jusque dans des activités privées, familiales et de loisirs. La manière d'allumer un barbecue le dimanche est érigée en problème organisationnel. Le salarié est en devoir de rester en bonne santé pour pouvoir retourner travailler le lundi.

### Dispositifs spectaculaires et construction de référentiels en matière d'ATMP<sup>4</sup> et de RPS

Grâce aux spectacles de TE et aux films dont Napo est l'antihéros, les directions d'entreprise imposent un agenda<sup>5</sup> qui ne peut être cantonné aux seuls lieux, moments et activités de travail. Elles diffusent au profit et en appui du management leurs manières de penser, désigner, gérer et solutionner des faits sociaux érigés en problèmes. Les dispositifs spectaculaires, les projets artistiques tiennent une place de choix dans la construction des référentiels<sup>6</sup>. Le succès des entreprises de conseil en communication et de formation qui se revendiquent du théâtre d'entreprise témoigne de la pleine conscience de la promesse

logue social, les accidents de la route sont la première cause de décès au travail.

4 Accidents du travail et maladies professionnelles.

5 Maxwell E. McCombs, Donald L. Shaw, « The agenda-setting function of mass media », *The Public Opinion Quarterly*, vol. 36, 2, 1972.

6 Pierre Muller, *Les politiques publiques*, Paris, Presses universitaires de France, 2003, p. 42-43.

1 L'origine de Napo. Cf. [www.napofilm.net/fr/the-napo-story](http://www.napofilm.net/fr/the-napo-story)

2 Équipements de protection individuelle.

3 Comme le rappelle le ministère du Travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dia-

fabuleuse d'un *soft power* invisible et irrésistible<sup>1</sup>.

Le TE incarne bien la « société du spectacle »<sup>2</sup>. C'est un outil de communication descendante prônant des représentations normatives dominantes sur les rapports sociaux et les comportements souhaitables au sein des espaces de travail. Le mot « spectacle » renvoie à des images ou des scénarios mis en scène et joués par des acteurs pour un public, destinés à permettre la circulation d'un message et l'éveil d'un sentiment, et à produire l'illusion du vrai auquel les spectateurs adhèrent pour goûter au plaisir de sa représentation. La société du spectacle, au sens de Debord, se caractérise, quant à elle, par l'avènement d'une unique vision légitime du monde social *via* le travail conjoint d'un ensemble homogène de manifestations politiques, économiques et culturelles. Elle est le règne de l'aliénation au sens d'un asservissement généralisé aux hiérarchies politiques et économiques.

La page du site Internet de l'INRS consacrée au stress s'intitule sans ambiguïté possible : « Stress au travail. Privilégier la prévention collective ». Le chapeau appuie encore l'idée de la dimension organisationnelle du stress : « [...] La démarche de prévention collective consiste à réduire les sources de stress dans l'entreprise en agissant directement sur l'organisation, les conditions de travail, les relations sociales... ». Les salariés « stressés » ou stressés ne sont pas culpabilisés, ni renvoyés à des efforts qu'ils devraient réaliser individuellement. De même, le deuxième épisode de la saison « Allégez la charge » de *Napo* s'intitule le « Stress des temps modernes »<sup>3</sup> et propose une vision critique désignant le management comme la source d'une intensification intenable des rythmes de travail, et partant des TMS et des accidents du travail. Le patron voit baisser la courbe de ses bénéfiques. Il demande à Napo de travailler plus vite sur la chaîne de montage sur laquelle il effectue un geste répétitif de vissage. L'allusion à Charlie

Chaplin est évidente. Napo accélère vaillamment au rythme de la musique qui s'emballa malgré la souffrance, évoquée par des éclairs jaunes. L'inspectrice du travail appelle le patron pour le ramener au bon sens, il est en train d'épuiser Napo. Mais le patron refuse de l'écouter. Sa courbe des bénéfiques augmente de manière exponentielle. Un son d'ambulance survient, la chaîne s'arrête et la courbe plonge jusque dans des profondeurs abyssales. On devine que Napo est en arrêt maladie. L'image de fin montre l'inspectrice du travail qui observe le patron sur le poste de Napo. Elle l'enjoint d'accélérer en effectuant exactement le même geste que Napo précédemment. D'un air dépité, il regarde alors le spectateur en face. Sa responsabilité de manager dans l'intensification intenable des rythmes de travail est manifeste.

Une saynète de catalogue sur l'épuisement professionnel de l'agence Guichets fermés s'intitule *Temps Mort !*, un titre qui a le courage d'évoquer – au-delà des périodes durant lesquelles les arbitres interrompent le décompte du temps de jeu – le risque vital autour des formes ultimes du stress et la dimension parfois mortifère de certaines organisations et ambiances de travail. Cette pièce a, à notre connaissance, très peu été commandée et donc jouée. Notre hypothèse d'analyse est qu'il est difficile de parler de ce sujet dans l'absolu car il ne prête pas à rire et que son contenu insiste sur le rôle de soutien des collaborateurs pour éviter les drames et donc *in fine* sur la responsabilité individuelle des salariés autant que sur les causes organisationnelles du *burn-out* (*lean management*, management par la qualité, priorité de la satisfaction client, disponibilité absolue, porosité entre les sphères professionnelle et privée).

Dans la pièce de 60 minutes de TAC intitulée *On ne badine pas avec le stress*, Hélène, une salariée modèle et combative, s'enfonce dans la spirale du stress à la suite d'une promotion. Alors qu'elle est au bord du *burn-out*, son mari lui dit : « Tu n'aurais pas dû accepter ce poste au-delà de tes capacités, je ne sais même plus depuis combien de temps euh... tu le sais ? On n'a pas euh... toi et moi, euh... tu le sais ? Trois mois ! Alors, je commence à les avoir au bord de l'explosion, moi. Chpaf ! »<sup>4</sup> Dans

1 Joseph Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, New York, Public Affairs, 2004.

2 Guy Debord, *La société du spectacle*, Paris, Buchet/Castel, 1967.

3 [www.napofilm.net/fr/napos-films/multimedia-film-episodes-listing-view?filmid=napo-008-lighten-the-load](http://www.napofilm.net/fr/napos-films/multimedia-film-episodes-listing-view?filmid=napo-008-lighten-the-load)

4 [www.theatrealacarte.fr/notre-catalogue/gestion-formations-stress-On-ne-badine-pas-avec-le-stress](http://www.theatrealacarte.fr/notre-catalogue/gestion-formations-stress-On-ne-badine-pas-avec-le-stress)

la vidéo promotionnelle de cette pièce, on entend le public s'esclaffer, mais on voit dans un contre-champ ambigu une jeune femme esquisser un rictus gêné. Les collègues que la manager promue avait sentis distants étaient en fait en train de lui préparer une surprise pour son anniversaire. Le patron insultant devient chaleureux et conseille à Hélène sur un ton badin d'écouter les conseils de son mari, de bien manger et de rire : « J'invite tout le service au restaurant avec obligation de rire ».

Les objectifs de cette pièce seraient de : « Mettre en exergue les causes du stress destructeur ; évoquer les symptômes caractéristiques du stress ; illustrer les 5 risques psychosociaux (RPS) ; souligner les signaux d'alarme détectables pour les collègues ou les managers ; lancer des pistes de solution ; amorcer le dialogue avec les spectateurs sur un sujet grave, délicat, mais qu'on peut (doit) oser aborder avec sincérité et honnêteté »<sup>1</sup>. Cependant, la pièce fonctionne par *flashbacks* qui permettent de vérifier que les perceptions du déroulement des événements sont divergentes et que : « la force de l'interprétation et des pensées négatives a joué un rôle progressivement destructeur dans l'engrenage qui a amené Hélène là où elle se trouve », selon la description figurant sur les supports promotionnels de la pièce. En clair, au-delà de la très dérangeante injonction paradoxale finale à rire, la salariée, abandonnée par sa hiérarchie professionnelle, maltraitée par ses collègues et son entourage personnel, est culpabilisée. Elle n'a pas su demander de l'aide, déléguer, relativiser, couper avec le travail pour profiter de son temps libre, prendre du recul, se reposer et s'amuser.

La saynète *Manager le stress de ses collaborateurs*<sup>2</sup> porte un titre ambigu, mais son discours est moins caricatural. Elle porte sur les origines organisationnelles du stress et la nécessaire responsabilité du manager qui doit apprendre à déléguer, se rendre disponible, avoir confiance en lui et les autres, se défier des clichés : « Quelle est ma part de responsabilité et comment puis-je y remédier ? ».

La pièce *Harcèlement Mutuel* porte, quant à elle, un titre et un sous-titre malheureux : *Comment prévenir et dédramatiser le harcè-*

*lement moral en entreprise ?*. On peut s'interroger : en quoi le fait de dédramatiser le harcèlement pourrait aider les salariés qui en sont victimes à s'en sortir ? Pour ceux qui en sont victimes, le harcèlement moral est un drame, et la négation de ce drame accentue leur mal-être. Il doit donc d'abord être sanctionné. « Le harcèlement y est abordé sous un axe descendant certes, mais aussi ascendant et latéral », stipule le texte d'accompagnement de la pièce. Dans cette vision à 360 degrés, les salariés au plus bas de la hiérarchie pourraient aussi se rendre coupables de harcèlement. Malgré son sous-titre malheureux et la thèse douteuse d'un harcèlement tous azimuts qui ne serait pas l'apanage des supérieurs hiérarchiques<sup>3</sup>, cette pièce a au moins le mérite d'inciter le public à réfléchir sur sa propre vision du harcèlement à travers un appel aux votes.

### **Conclusion : *happy end* au théâtre / 558 décès officiellement causés par le travail en France en 2012**

Le résultat obtenu paraît ambigu quand des actions de formation et de communication s'inspirant du théâtre sont mises au service d'un projet d'entreprise et de la performance. Christian Poissonneau, PDG de TAC, expose une vision particulièrement docile du TE : « Dans toutes nos prestations [...], nous avons en ligne de mire l'objectif poursuivi par notre client et les contraintes [...] qu'ils nous imposent »<sup>4</sup>, mais nous avons constaté que l'écart est important entre les argumentaires commerciaux et les pratiques et situations de représentation décrites par les scénaristes et les comédiens. Les pièces et saynètes de TE tournent en dérision les salariés, leurs managers et les directions des entreprises tout en restant toujours dans les limites subtiles fixées par une forme d'autocensure par anticipation de l'audibilité de certains discours par le public, composé des salariés, de leurs supérieurs hiérarchiques et des commanditaires. Les pièces et saynètes de TE émeuvent et amusent. Elles peuvent

1 *Ibid.*

2 [www.theatrealacarte.fr/notre-catalogue/manager-le-stress-des-collaborateurs-gestion-du-stress-saynete](http://www.theatrealacarte.fr/notre-catalogue/manager-le-stress-des-collaborateurs-gestion-du-stress-saynete)

3 Le harcèlement moral est défini dans le cadre d'une relation hiérarchique dans le droit français (article 222-33-2, modifié par LOI no 2012-954 du 6 août 2012 - art. 2 et article L1152-1 du code du travail).

4 Page d'accueil du site de TAC, « Qui sommes-nous ? » TAC en 1 minute : [www.theatrealacarte.fr](http://www.theatrealacarte.fr)



montrer la complexité des problèmes de santé et de sécurité au travail, leur dimension mixte, à la fois organisationnelle et individuelle. Les exercices d'improvisation suscitent parfois des rires jaunes et la réflexion. Reste que toutes les formes de TE déclinent des prescriptions normatives en matière de santé et sécurité au travail, qui aboutissent à désigner les salariés comme les principaux artisans de leur santé et sécurité. Elles renvoient les entreprises et les salariés « dos-à-dos » dans un effet culpabilisant de nivellement des responsabilités. Elles occultent le rôle-clé de l'ergonomie des postes, de la qualité des matériels, de la pression des résultats et de l'organisation du travail. De plus, ces pièces finissant toujours pas un *happy end*, cet imaginaire du travail paraît bien utopique au regard des statistiques de sinistralité au travail.

## Bibliographie

Baier Laurent, *TE : Outil communicationnel ou mariage contre-nature ? Plaidoyer pour une trêve discursive*, mémoire de fin d'études, HETSR – La Manufacture, Lausanne, 28 avril 2010, 65 p.

Boal Augusto, *Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris, La Découverte, 1997, 307 p.

Boltanski Luc, « Le mal vu de gauche », *Revue d'études théâtrales*, Registres 9/10, 2004-2005, p. 19-30

Brecht Bertold, *L'Achat du cuivre. Entretiens à quatre sur une nouvelle manière de faire du théâtre*, Paris, L'Arche, 1969, 190 p.

Brecht Bertold, *Petit organon pour le théâtre*, Paris, L'Arche, 1997, 116 p.

Castel Robert, *La gestion des risques : de l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Éditions de Minuit, 1981, 222 p.

Catellani Andrea, Libaert Thierry, Pierlot Jean-Marie, *Contredire l'entreprise. Actes du colloque de Louvain-la-Neuve*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2010, 162 p.

Chiapello Ève, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, 258 p.

Cooren François, « Organizational norms and communication: a ventriloquial perspective », colloque *Communiquer dans un monde de normes*, Roubaix, 2012

Cousserand Isabelle, « Le TE : entre stratégie imaginée et stratagème imaginaire », *Communication & organisation*, 19, 2001, p. 215-240

Debord Guy, *La société du spectacle*, Paris, Buchet/Castel, 1967, 208 p.

Delcambre Pierre, « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication & organisation*, 31, 2007, p. 42-63

Desmoulins Lucile, « Rationalités managériales et communicationnelles des formations externalisées ayant trait au stress professionnel », in actes du colloque *Information et communications organisationnelles : entre normes et formes*, Rennes, université Rennes 2, 2011, p. 191-202

Desmoulins Lucile, « Les promesses du TE : entre performance et critique du management », in Benoît Cordelier, Gino Gramaccia (dir.), *Management par projet. Les identités incertaines*, Québec, Presses de l'université du Québec, 2012, p. 171-188