



**HAL**  
open science

## Quels espaces d'échanges dans l'entreprise? Un exemple de théâtre-forum pour les problèmes de connexion

Ophélie Morand, Béatrice Cahour, Vincent Grosjean, Marc-Eric Bobillier  
Chaumon

### ► To cite this version:

Ophélie Morand, Béatrice Cahour, Vincent Grosjean, Marc-Eric Bobillier Chaumon. Quels espaces d'échanges dans l'entreprise? Un exemple de théâtre-forum pour les problèmes de connexion. 10e colloque EPIQUE. Ergonomie et nouvelles technologies, ARPEGE, Jul 2019, Lyon, France. hal-04056497

**HAL Id: hal-04056497**

**<https://hal.science/hal-04056497>**

Submitted on 3 Apr 2023

**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.

Public Domain

---

# *Quels espaces d'échanges dans l'entreprise ? Un exemple de théâtre-forum pour les problèmes de connexion*

## **Ophélie Morand**

INRS, rue du Morvan  
54500 Vandœuvre-lès-Nancy  
ophelie.morand@inrs.fr

## **Béatrice Cahour**

CNRS i3 Ecole nat.sup.Télécom ParisTech  
46 Rue Barrault, 75013  
beatrice.cahour@telecom-paristech.fr

## **Vincent Grosjean**

INRS, rue du Morvan  
54500 Vandœuvre-lès-Nancy  
vincent.grosjean@inrs.fr

## **Marc-Eric Bobillier-Chaumon**

CNAM, 41 Rue Gay-Lussac, 75005 Paris  
marc-eric.bobillier-chaumon@lecnam.net

---

## **RÉSUMÉ**

Dans une perspective psycho-ergonomique, nous nous intéressons à la problématique de la sur-connexion dans une grande entreprise. L'étude comprend deux phases : une première phase « diagnostic » (questionnaire et entretiens) et une deuxième phase, axée sur l'intervention, où il s'agit de dérouler une méthodologie innovante dans le contexte de mise en débat collectif, le théâtre-forum. A partir de premiers résultats, cette communication questionne l'impact, la pertinence et la spécificité de cette méthode pour aborder cette problématique de la sur-connexion en impliquant corporellement et collectivement les participants, ce qui n'est pas le cas de tous les espaces de discussion en entreprise.

## **MOTS-CLES**

Connexion ; TIC ; Régulation ; Théâtre forum ; Expérience vécue ;

---

## **1 PROBLEMATIQUE ET CONTEXTE**

Afin d'appréhender la question de la connexion et de sa régulation, nous menons une étude en deux phases au sein d'Orange. La première phase était axée sur le diagnostic. Elle a consisté en la passation d'un questionnaire par 436 cadres et 20 entretiens individuels. Deux communications ont décrit les résultats de cette première phase (Morand, Cahour, Bobillier-Chaumon et Grosjean, 2018 a&b). On a pu constater que la connexion entraîne une forte charge informationnelle, un débordement du travail dans la sphère privée et une injonction implicite à une réactivité de tout instant. Par ailleurs elle apporte de nombreux avantages tels que la rapidité, une forme

d'efficacité et de souplesse dans l'organisation. En outre, cette phase diagnostic a montré un effet du statut hiérarchique et de la fonction (commerciale en particulier) sur le niveau et le besoin de connexion (Morand & al. 2018). Nos entretiens ont montré l'importance de l'interaction avec les clients et la difficulté pour les commerciaux de respecter des horaires « traditionnels » parce qu'ils –et l'entreprise- attachent une importance particulière à « *l'expérience client* ». Aussi la satisfaction du client et la réactivité à ses demandes constituent l'essence même de leur activité et cette disponibilité constante passe par une connexion quasi continue. Une commerciale nous dira ainsi « *quel que soit l'heure, quel que soit le jour, je prendrai tous les appels.* »

La conjonction des avantages et des inconvénients de cette connexion chez les cadres renforce la nécessité d'une régulation. En France, beaucoup d'entreprises ont mis en place des chartes, des accords ou des formations. Des études convergent pour dire que ces tentatives de régulation ne sont souvent pas suivies d'effets sur les pratiques, en particulier des cadres (Boudokhane-Lima & Felio

2015, Créno & Cahour 2016). A côté de ces accords, on constate également le développement de stratégies individuelles pour faire face aux difficultés rencontrées. Nos entretiens ont permis d'en décrire quelques-unes, qui s'avèrent plus ou moins efficaces mais pas suffisantes : déconnexions partielles, forcées (Morand et al. 2018).

Ainsi dans la deuxième phase de notre étude, nous voulons explorer une autre stratégie pour faire évoluer les pratiques de connexion. Notre recherche-intervention part du postulat que des *normes sociales implicites* régissent ce qu'il convient de faire dans un milieu de travail donné et qu'il faut agir au niveau des représentations implicites pour que les pratiques changent. Il s'agit donc de les mettre en visibilité, de construire un cadre qui permette aux employés d'échanger, pour enfin, dans un second temps, aboutir à des changements concrets.

## **2 CONSTRUIRE DES ESPACES D'ÉCHANGE EN ENTREPRISE**

### **2.1 Possibilités des espaces d'échange pour une pratique réflexive**

Afin de transformer le travail, plusieurs dispositifs d'espaces d'échange ont été envisagés dans la littérature. Une première possibilité consiste à instaurer un espace de discussion où un dialogue collectif et régulier est animé par le manager (Detchessahar, 2015) ou par un tiers (distinct de l'encadrant). L'intérêt premier est de développer une *pratique réflexive*, en permettant à l'individu d'élargir son point de vue en se confrontant à celui des autres et par ce fait, de créer de nouveaux savoirs et savoir-faire (Casse, 2015).

En complément de ces dispositifs d'échanges, des auteurs ont développé des méthodes qui permettent de centrer plus directement les échanges sur des réalités du travail concret. On peut par exemple citer en France les travaux sur l'auto-confrontation croisée (Clot, Faïta, Fernandez & Scheller, 2000). Les participants sont amenés à construire une compréhension du travail réel sur la base d'un matériau concret, affinant la prise en compte des points de vue des collègues dans la réalisation du travail. Les entretiens d'explicitation, individuel ou en groupe, visent aussi le travail réel mais au travers de l'expérience vécue (Vermersch, 1994). Ceux-ci consistent à faire évoquer un événement situé dans le temps et dans l'espace à des personnes qui revivent cette situation via des relances spécifiques (Balas-Chanel, 2013, Crozier, 2013). Ici aussi, c'est autour d'un matériau évoqué que les échanges sont construits. Ces méthodologies permettent de traiter de situations problématiques qui suscitent des tensions ou des désaccords.

### **2.2 Spécificités du théâtre-forum**

Nous avons choisi pour cette recherche-intervention de mettre en œuvre la méthodologie du théâtre-forum (Boal, 2004, Grosjean & Morand, 2018). Au-delà de l'accès à la réflexivité, il nous semble intéressant de tester des modalités de mise en débat qui « font percevoir » dans le corps les réalités de la situation évoquée, qui mobilisent l'individu et le groupe en impliquant les émotions et les corps. Cette méthodologie mise à profit par l'éducation populaire, a été développée par

Augusto Boal au Brésil pour aider les « *opprimés* » à s'exprimer (Boal, 2004). Elle permet de mettre en interaction et en actes un groupe au sujet d'une situation problématique en passant par le jeu théâtralisé.

Le dispositif de théâtre-forum vise à créer une situation où les participants sont actifs, en permettant à chacun de s'exprimer sur des perspectives d'évolution qu'ils entrevoient et de les expérimenter de manière corporelle et comportementale. Dans un premier temps, le groupe va créer collectivement un matériel de jeu théâtral imaginaire en s'inspirant de situations réelles vécues. Les tensions vécues (recréées dans un espace d'échange) sont considérées comme un levier potentiel pour construire des changements organisationnels.

L'objectif est (a) de construire une configuration où les personnes évoquent une situation particulière *vécue et génératrice de tension* puis l'incarner ; (b) d'instaurer un espace d'échange autour de ce qui a été perçu et ressenti par un public large et (c) d'aboutir à une décision d'actions transformationnelles sur les pratiques de connexion. On se centre ici sur la phase 1.

### **3 METHODOLOGIE DU THEATRE-FORUM**

Pour la méthode que nous avons choisi d'utiliser, le théâtre forum institutionnel (Guerre, 1998), nous avons suivi le processus de réalisation suivant :

- Phase de préparation (2 à 3 séances de 2h30) avec 8 à 10 salariés : choix de plusieurs situations problématiques en lien avec la connexion et construction de scènes représentant ces tensions.
- Phase de forum (1 séance de 2/3h) : jeu des scènes devant le groupe large. L'intervenant amène le public à s'exprimer sur ses ressentis et sur les possibles améliorations, et lui propose de remplacer les acteurs. Cette phase mobilisera un groupe plus large d'une quarantaine de personnes, incluant des décideurs.

La finalité centrale de ce travail est d'évaluer le potentiel transformateur du rapport à la connexion de la méthodologie du théâtre forum. Cet objectif large nous conduit à collecter des informations en trois temps : pendant les séances de préparation (enregistrement audio ou vidéo du déroulé /retours oraux sur le vécu/retours papiers), après le forum (entretiens individuels sur le vécu) et deux mois après le forum (entretiens sur les évolutions des pratiques de connexion).

### **4 PREMIERS RESULTATS**

La méthodologie a été déroulée au sein de deux collectifs pour la phase de préparation. Nous présentons un résumé des résultats du collectif 1.

#### **4.1 Choix d'une problématique et élaboration de la scène**

##### *4.1.1 Proposition de problématiques*

Nous avons proposé au groupe restreint de se mettre d'accord sur une tension liée à la connexion et à la frontière vie privée / vie professionnelle et d'imaginer un scénario présentant cette tension. Trois propositions ont émergé : une salariée qui se sent obligée de travailler un dimanche, un salarié interrompu par un whatsapp du comité de direction et un manager trop sollicité au travail et chez lui.

##### *4.1.2 Choix et élaboration de la scène*

L'élaboration de la scène passe par une discussion collective en cercle qui peut se décomposer en 4 types de séquences discursives qui sont entremêlées

- Partage d'expérience vécue,
- Réflexions collectives,
- Scénarisation : comment décrire la tension, qui joue, quel est le contexte
- Propositions de solutions pour remédier aux tensions.

#### *4.1.3 Test de la scène (jeu)*

Les participants sont ensuite invités à jouer la scène qu'ils ont créée. Pour donner un exemple de scène, ici 4 participants ont joué une scène avec une salariée qui est interrompue pendant un repas de famille par un whatsapp de son manager alors qu'elle est avec son conjoint et son enfant. Elle ressent un tiraillement car elle veut bien faire en améliorant sa future présentation, mais aussi profiter de sa famille. A la fin de la scène, la salariée est au parc avec sa famille mais regarde son téléphone, le ballon de son enfant tombe sur le téléphone et le casse.

## **4.2 Retour des participants**

Nous avons analysé les retours sur les es vécus pour les 3 séances de préparation.

### *4.2.1 La peur de jouer qui s'estompe*

Lors de la première rencontre, 7 participants sur 10 ont évoqué au début de la séance une forte peur de jouer. À la fin la 1<sup>ère</sup> séance, les inquiétudes se sont orientées vers le jeu en public élargi, et nous avons proposé de le faire avec des acteurs si besoin. Finalement, lors de la 3<sup>ème</sup> séance, le groupe restreint a décidé à l'unanimité de jouer devant le groupe élargi. La diminution de cette peur peut être attribuée à plusieurs éléments : les retours positifs des membres lors du jeu, le cadre, la cohésion du groupe.

### *4.2.2 La création et la cohésion d'un collectif*

L'un des effets les plus importants au sein du groupe 1 est l'attachement au groupe et le fort sentiment d'appartenance qui s'est créé au long de ce travail. En effet, à chaque début de séance, les participants soulignaient qu'ils étaient heureux de se retrouver et de travailler ensemble.

A la fin de la dernière séance, 7 personnes ont noté qu'une des choses les plus appréciées était la dynamique et la cohésion de groupe qu'avait permis cette méthode.

### *4.2.3 Mobilisation et coût temporel*

Les participants ont apprécié la possibilité de confrontation au réel que permet la méthodologie. En effet, le fait de voir/de jouer leur a permis de se mobiliser davantage qu'à travers un simple discours. Par ailleurs, plusieurs personnes nous ont suggéré d'adapter la méthode au temps de l'entreprise en réduisant les séances de préparation.

## **5 DISCUSSION**

Pour l'instant, seule la première phase a été analysée. Celle-ci ne permet pas encore de voir émerger des solutions concrètes car elle est focalisée sur la représentation des

problèmes. D'autres groupes vont se mettre en place et l'évaluation de la démarche pour le changement pourra commencer. Une des difficultés à laquelle nous faisons face est également le manque de temps chronique des services les plus problématiques.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

- Balas-Chanel, A. (2013). *La pratique réflexive : Un outil de développement des compétences infirmières* (Elsevier Health Sciences).
- Boal, A. (2004) *Jeux pour acteurs et non-acteurs : pratique du théâtre de l'opprimé*. Paris: La Découverte.
- Boudokhane-Lima, F., & Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC: des régulations à construire. *Communication & Organisation*, (2), 139–150.
- Casse, C. (2015). *Concevoir un dispositif de retour d'expérience intégrant l'activité réflexive collective: un enjeu de sécurité dans les tunnels routiers*.
- Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (2-1).
- Créno, L., & Cahour, B. (2016). Les cadres surchargés par leurs emails: déploiement de l'activité et expérience vécue. *Activites*, 13(1).
- Crozier, J. (2013). Utiliser les techniques d'Explicitation au sein d'un groupe, 9. Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations?: Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63.
- Grosjean, V., & Morand, O. (2018). Analyse du travail, construction et transformation du réel. Appréhender les conflits par le théâtre-forum et l'approche systémique. Actes du 53<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018
- Guérin, V., & Ferber, J. (2009). Le monde change... et nous? Clés et enjeux du développement relationnel. Lyon : Chronique Sociale.
- Guerre, Y. (1998). *Le théâtre forum. Pour une pédagogie de la citoyenneté*.
- Morand, O., Bobillier-Chaumon, M-E., Cahour, B. et Grosjean, V. (2018a). « Enjeux et impacts de la connexion au travail et régulations individuelles et collectives ». communication présentée au Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Bordeaux, Juillet 2018.
- Morand, O., Cahour, B., Bobillier-Chaumon, M-E., Grosjean, V. (2018b). "Overload of technological connections for communicating at work ". Communication présentée au congress de l'International Ergonomics Association. Florence, août 2018.
- Van Belleghem, L. (2016). Eliciting activity: a method of analysis at the service of discussion. *Le Travail Humain*, 79(3), 285.
- Vermersch, P. (1994). L'entretien d'explicitation.