



## CYRIL AUGIER

Fondateur d'A Nous de Jouer!, société spécialisée en « théâtre d'entreprise », il contribue avec l'ensemble des équipes à favoriser l'épanouissement au travail, les échanges et le « mieux travailler ensemble », dans le cadre d'une performance globale et durable des organisations. Spécialisé en théâtre d'entreprise depuis 2002, il intervient, par le biais du théâtre et de la vidéo, pour animer des événements, former, sensibiliser et accompagner au changement de manière vivante, ludique et originale.

# Le théâtre, outil de la qualité de vie au travail

**La QVT relèverait à la fois du sens, du lien, de l'activité et du confort. Oubliez un seul pied, et la grande table de la QVT risque fort de s'écrouler... Quant à la performance, on s'accorde à dire qu'une organisation est performante si elle génère de la valeur. Mais de quelle valeur s'agit-il? Le théâtre au travail est un bel outil. Le fondateur d'A Nous de Jouer!, Cyril Augier, répond à nos questions.**

*Propos recueillis par Bruno Cohen-Bacrie*

## Comment vous est venue l'idée de lier théâtre et qualité de vie au travail?

Outre que cela a du sens de contribuer à améliorer la QVT, c'est aussi un excellent sujet théâtral, riche et multifactoriel. Chacun voit la qualité de vie au travail par son prisme. Le théâtre permet donc de faire des liens entre les multiples vécus et l'analyse, entre le particulier et le général... Et contrairement à l'approche des risques psychosociaux, l'angle QVT permet d'aborder le thème de façon plus légère et positive. L'enjeu a été de trouver la juste distance, sans plomber l'ambiance ni tomber

dans le déni des difficultés ou des souffrances. Le décalage théâtral permet d'éviter ces deux écueils, et de parler notamment des besoins des personnages. Par exemple, pour aborder la gestion du temps (immédiateté versus réflexion, vie pro versus vie perso), on peut mettre en scène une réunion des drogués du travail (« Les Workaholics Anonymes »), où certains sont collés à leur smartphone, ramènent du boulot à la maison et cachent des dossiers dans les placards... La situation est décalée pour prendre du recul, mais les enjeux sont clairs.

## **La performance s'appuierait, selon vous, sur quatre piliers (1). En quoi le théâtre est-il un bon outil en ce sens ?**

Regarder son organisation via un miroir grossissant et humoristique permet de prendre de la hauteur, de se réinterroger sur la pertinence, la cohérence et le sens de toute action. Cela aide à prendre conscience de certaines évidences qu'on ne perçoit plus à force d'avoir le nez dedans. Or le décalage constitue un fort ressort comique pour le théâtre. Qu'il s'agisse de l'écart entre l'objectif et le résultat, entre celui-ci et les moyens mis en œuvre, ou entre ces derniers et les objectifs... Et le fait d'en rire permet de faire tomber certaines résistances : si la saynète est bien conçue, la mise en lumière des dysfonctionnements n'est plus perçue comme une mise en cause de telles ou telles personnes, mais comme un système qui dysfonctionne, et qui peut être amélioré.

A contrario, il n'y a pas de performance durable sans motivation. Or montrer par des saynètes les défis que relèvent les agents, c'est aussi un puissant moyen de reconnaître leur travail et de valoriser les efforts et les talents aux yeux de tous. Enfin le théâtre s'adresse à la fois à la tête, au cœur et au corps des participants.

Or mobiliser autour d'objectifs nécessite de faire appel à ces trois dimensions : rationnelle, émotionnelle et physique. Si l'importance de l'intelligence émotionnelle est aujourd'hui reconnue, les organisations sont encore très peu outillées pour accueillir les émotions qui émergent, comme la peur ou la tristesse face aux changements. Le théâtre, en parlant le langage des émotions, offre un espace pour les exprimer. Les femmes et les hommes ne sont plus réduits à leur cerveau gauche. Bref, selon moi, pour être « performant », il faut être pleinement humain.

## **L'animation permet d'échanger sur différents points illustrés dans le spectacle, sans langue de bois, expliquez-vous à propos du spectacle que vous proposez sur l'égalité professionnelle ?**

Le théâtre d'entreprise peut dire tout haut ce que beaucoup pensent tout bas. Il a une fonction de « bouffon du roi », qui donne le ton et l'autorisation de sortir de la pensée unique sclérosante. Face à la puissance normative des organisations, les représentations-débats constituent un bon moyen de sortir de la langue de bois ou du mutisme en public (pour mieux râler derrière). Il est en effet plus facile de parler

d'un personnage ou d'une situation de « fiction » qui vient d'être jouée, que de parler de soi, de son chef ou de ses collègues.

Le public peut réagir à partir des points de vue qui ont été exprimés par les personnages ; libre à chacun de confirmer, nuancer, préciser ou prendre un point de vue opposé : l'échange est lancé. C'est aussi valable pour déconstruire des représentations. On peut faire de beaux discours sur la diversité, mais si personne n'exprime ses craintes (sur le fait de manager une personne handicapée par exemple), les objections restent inaudibles et sont donc difficilement traitées et prises en compte. Cela nécessite, dans les saynètes, de ne pas tomber dans des stéréotypes avec des personnages caricaturaux. Ils doivent avoir une raison de faire ce qu'ils font, des valeurs qui sous-tendent leurs comportements, même si ces derniers ne sont pas toujours pertinents.

## **Le spectacle ou théâtre permet-il de faire tomber les masques ou les représentations entre managers et managés ?**

Oui, si le théâtre privilégie une approche systémique plutôt que manichéenne. Dans une saynète, managers et managés peuvent voir les besoins et les contraintes des autres. Adopter le regard de spectateur favorise à la fois la prise de recul et l'empathie. On peut entendre véritablement les arguments de l'interlocuteur sans chercher à répondre, à convaincre ou à contre-argumenter. Pour moi, une « bonne » saynète doit en général présenter un regard pluriel et des personnages qui ont tous une part de vérité. Quand les agents et les managers se sentent représentés, c'est leur point de vue qui est reconnu. Cela facilite les échanges, d'autant qu'il est souvent nécessaire d'être entendu pour écouter les autres. Mais la représentation théâtrale constitue un outil parmi d'autres. On peut aussi faire vivre aux participants l'expérience de direction d'acteurs et de comédiens (dirigés), puis débriefing sur ce qui a été aidant, motivant, ou bloquant, sur ce qu'implique « diriger »... Cela permet, en sortant du cadre habituel, de prendre conscience de certains besoins, de l'impact d'un style de direction ou d'une posture managériale... ♦

*La représentation théâtrale constitue un outil parmi d'autres*

**SUR LE WEB**

Retrouvez l'intégralité de l'entretien sur : [lettreducadre.fr/19074](http://lettreducadre.fr/19074)

(1) L'efficacité (rapport entre les résultats et les objectifs), l'efficience (rapport entre les résultats et les moyens), la cohérence (rapport entre les objectifs et les moyens), et la pertinence (rapport entre l'objectif et les moyens d'une part et les besoins de l'environnement d'autre part).