

> Discipline

Création théâtrale

> Niveau

Enseignement supérieur

La mise en théâtre de problématiques managériales

L'enseignement des sciences de gestion ambitionne de faire comprendre que rien ne peut se faire sans la compréhension des fonctionnements humains dans les organisations. Pour saisir dans leur complexité l'importance des relations sociales en milieu de travail, le théâtre peut se révéler particulièrement efficace.

Auteurs¹

Sylvie Bouchet

Docteur en psychologie et diplômée de l'École de psychologues praticiens

Olivier Fournout

Chercheur à l'Institut interdisciplinaire de l'innovation (UMR du CNRS) et maître de conférence à Télécom ParisTech

1 > Sylvie Bouchet et Olivier Fournout ont monté en 2014 le cours dont il est question dans cet article. Tous deux développent des pédagogies de détour artistique sur les thèmes du leadership, de la communication interculturelle, de la négociation, des dynamiques de groupe, des relations sur internet, dans des contextes variés depuis de nombreuses années : en entreprise (banque, SSII), dans l'enseignement supérieur et pour les institutions européennes (Conseil de l'Union européenne).

Cet article aborde la création théâtrale collective comme une méthode pour l'enseignement et la recherche en management. Il se centre sur la mise en théâtre de problématiques managériales – ici la responsabilité managériale face à la souffrance au travail et aux risques psychosociaux –, menée dans le contexte d'un cours d'enseignement supérieur, dont le processus pédagogique pourrait se décliner auprès de publics différents, dans d'autres contextes académiques, associatifs ou professionnels.

Le manager en (inter)action

Le cours qui sert de base au présent article est donné dans le cadre de l'executive MBA Santé de l'université Paris-Dauphine² depuis 2014. Son intitulé est « Le manager en (inter)action ». Il vise à améliorer les capacités de leadership et de relation aux autres dans des situations complexes de responsabilités managériales.

Le nombre d'étudiants se situe entre quinze et vingt et la durée du module est de quatre jours (8 heures par jour). Les étudiants sont des managers de haut niveau du secteur de la santé (chefs de services, directeurs d'hôpitaux, de cliniques, de structures d'accueil de personnes âgées, de laboratoires pharmaceutiques, de start-up dans la biologie médicale...). Ils sont issus des secteurs public et privé. Certains ont déjà une forte expérience du management, mais pas tous. Ils ont entre 35 et 55 ans.

Par « manager en (inter)action », il faut comprendre l'homme ou la femme, dans sa complétude, avec ses multiples niveaux d'engagement (stratégique, émotionnel, intellectuel, affectif, éthique, esthétique, corporel...),

2 > Dirigé par Béatrice Fermon et Daniel Jancourt, le MBA se déroule à temps partiel sur 16 mois. Pour plus d'informations : www.mba-sante.dauphine.fr.

avec ses forces et ses faiblesses, avec son style propre – et non pas seulement le manager investi d'une fonction, formé aux outils de la gestion et familier d'un secteur.

Les « situations complexes de responsabilités managériales » désignent les situations où se trouvent intriqués un nombre important de facteurs hétérogènes, en interaction systémique entre eux : gestionnaires, financiers, humains, culturels, méthodologiques, déontologiques, identitaires, prospectifs... Des problèmes se posent aux managers, presque quotidiennement, qui n'ont pas de solution technique connue d'avance, mais appellent un effort collectif, adaptatif, pour co-élaborer des solutions innovantes avec les principaux intéressés.

La gestion de ces situations complexes exige des qualités relationnelles, dont le cours présenté ici explore les aspects comportementaux : capacités d'écoute de l'environnement et des autres, sens de l'observation, engagement de soi, coconstruction des accords, mise en œuvre d'une action collective.

Le cours est organisé en deux parties. Dans la première partie (1,5 jour), la pédagogie, inductive, fondée sur la participation active des étudiants, permet de faire remonter les analyses et les vécus, valorisant la dimension d'échange d'expériences entre les participants. Les thématiques qui ressortent se situent à la charnière de l'intelligence des situations (repérage des signaux faibles, analyse des facteurs clés, collecte des points de vue, reconnaissance des écarts, poids de l'implicite...) et l'intelligence des interactions et des processus (clarté, cohérence, assertivité, confiance en soi, intégration des points de vue, leadership partagé, animation des négociations et des phases de créativité dans les groupes, échange d'informations, changements adaptatifs, motivation, facteurs relationnels de facilitation ou de blocage...).

La seconde partie (2,5 jours) est la plus innovante. Les étudiants sont invités à élaborer et produire des sketches théâtraux, en création collective, sur le thème du management.

L'innovation pédagogique : les ateliers de création théâtrale

La seconde partie du cours est consacrée à des projets de classe élaborés en ateliers. Trois sous-groupes se constituent et travaillent en parallèle. Il s'agit pour eux de produire et présenter un sketch théâtral illustrant au moins trois thèmes relatifs au « manager en (inter)action » choisis indépendamment dans chaque sous-groupe.

La feuille de route de la création collective est la suivante :

- > chaque sous-groupe (atelier) doit identifier trois thèmes reflétant leur pratique du management, les problématiques qu'ils rencontrent sur le terrain et qui ont pu être discutées lors de la première phase du cours ; chaque thème est mis en correspondance avec des situations vécues, décrites de la manière la plus concrète possible ;
- > l'objectif donné à chaque atelier est de transposer ces trois thèmes dans une histoire fictionnelle : exposer un sketch théâtral ;
- > tous les étudiants doivent jouer et les fonctions d'écriture et de mise en scène sont partagées.

Les encadrants interviennent comme des « coachs » au fil du processus :

- > en introduction, ils délivrent quelques exercices de théâtre qui sensibilisent les participants aux grandes pratiques du jeu d'acteur, comme écouter le partenaire et réagir, improviser en relation avec les autres, construire une histoire, tenir un rôle (1/2 journée) ;
- > ils font des retours sur des filages, deux ou trois fois pour chaque atelier

(par « filage » on entend une représentation jouée du sketch, aussi complète que possible, mais encore imparfaite, comme peut l'être un brouillon en écriture) ;

> les encadrants ne se substituent pas à l'écriture et à la mise en scène collective des étudiants ; la règle est que, quels que soient les retours des encadrants, c'est l'équipe de création qui décide.

Dans cette phase du module, les participants ne se contentent pas de jouer les situations conçues par les professeurs (comme c'est le cas dans la pédagogie par simulations ou par jeux de rôles). Ils montent eux-mêmes la situation, le sketch qui leur semble le plus représentatif des thèmes qu'ils souhaitent travailler, illustrer, mettre en valeur. Il en résulte une montée en autonomie, en responsabilité, en investissement dans le processus même de la formation autour du « manager en (inter)action ».

La conséquence est que le sketch et les thèmes qu'il illustre prennent une valeur de production venant du terrain, du vécu des managers. Le montage du sketch théâtral devient un outil de compte rendu collectif, reflétant une expérience (*sketch* en anglais a d'ailleurs le sens de « croquis », et pas seulement de « production jouée et fictionnelle »). Il participe d'une méthodologie artistique dans la société et la science, avec cet immense avantage que le théâtre se montre particulièrement riche pour figurer les moments d'investissement émotionnel, corporel, dialogique, éventuellement conflictuels ou complexes, des situations de relations humaines. Passer par le théâtre ne saurait se limiter à voir de l'extérieur, passivement, des modèles d'action et d'interaction, et encore moins à se contenter d'en lire le compte rendu dans des études de cas classiques. C'est aussi les vivre, les agir et entretenir une relation d'intimité avec les personnages joués. Les comportements et les difficultés sont mis

en actes et pas seulement analysés selon une grille intellectuelle.

De surcroît, le montage d'une pièce de théâtre, même brève, est un entraînement à ce qu'on appelle aujourd'hui, le management « en mode projet » où se glissent des enjeux d'organisation, de partage du leadership, d'expression de soi et de « livrable » assumé collectivement.

Analyse d'un sketch sur le burn out

Nous avons choisi un sketch de 2014, « Le projet 27B6 », qui part d'une situation de burn out vécue par un des participants. Le sketch est à la fois poignant et descriptif, avec, à un moment, une prise de distance narrative, qui n'est pas habituelle dans les pièces produites dans ce type de contexte. Il introduit avec beaucoup de pertinence l'engrenage du stress et de la souffrance dans les fonctions de management. Il montre la difficulté de la réponse de l'entourage, et se termine sur une note prescriptive : comment faire mieux ?

Harcèlement, stress, burn out font partie des risques psychosociaux (RPS). Dans un très récent ouvrage collectif, les auteurs rappellent les « agissements hostiles » qui signent le harcèlement moral : « Empêcher la victime de s'exprimer, l'isoler, la déconsidérer, dénigrer son travail, compromettre sa santé³. » La littérature psychologique a longuement décrit les conditions psychologiques singulières favorisant l'apparition d'un burn out chez une personne : grande conscience professionnelle, fort investissement personnel dans la tâche, souci de satisfaire les supérieurs⁴. Le burn out apparaît donc à la confluence d'une histoire person-

nelle singulière et d'un environnement violent.

Avec la vigueur d'un documentaire, « Le projet 27B6 » nous permet de plonger au cœur d'une situation de violence professionnelle, en éclairant la dynamique des relations harcelantes et en proposant une voie de changement salutaire (cf. transcription du sketch en fin d'article).

La communication malade

La première scène est celle de la réunion de fin de projet. Moment de bilan (quant aux actions menées, aux résultats obtenus) et de deuil (il s'agit de se séparer en tant qu'équipe). On perçoit très vite le décalage entre l'enthousiasme affiché par la directrice de projet, la rancœur agressive des collaborateurs 1 et 2 et l'effondrement du collaborateur 3. Tandis que la directrice de projet multiplie les superlatifs qualifiant le travail accompli (scène 1 : « [...] réunion très, très productive. Nous avons vraiment très très bien avancé sur notre projet 27B6. Je vous remercie de votre implication à tous »), les collaborateurs 1 et 2 s'engouffrent dans la critique du fonctionnement de l'équipe. Ils font part de leur amertume quant à la qualité du rendu et à la dynamique interne. Pour eux, un seul coupable : le collaborateur 3. L'inflation du discours mortifiant est très vite exponentielle : de l'accusation anonyme et floue (scène 1, collaboratrice 2 : « On a eu des retours sur toi »), à l'agression sur l'image (« Regarde comment tu es habillé »), l'ordre infantilisant et le jugement de valeur (collaborateur 1 : « c'est pas adulte ça... arrête de pleurer ! » ; collaboratrice 2 : « T'as vu ton casque, là, autour de ton cou ?! Tu crois que c'est une attitude professionnelle ?! »), le déni d'humanité (collaboratrice 2 : « On te tend la main, tu nous mords ») jusqu'au lynchage (collaboratrice 2 : « Tu es un poids mort ») : toute la palette de la disqualification de la personne défile.

Face à ce déferlement, le collaborateur 3 reste silencieux, replié, émotionnellement très perturbé. Il n'arrive plus à faire face et répond par l'effondrement (pleurs) ou l'agressivité. Il se coule dans le rôle qu'on lui a tendu comme un piège : celui d'un animal aux abois (« Tu as des traces sur la main ? » demande-t-il, quand la collaboratrice 2 l'accuse de mordre), comme s'il était déjà au-delà d'une posture humaine en parité.

La gestion du cadre des échanges

Pendant cette réunion, la directrice du projet n'intervient guère que pour rythmer techniquement l'échange. Nous la voyons éviter le sujet conflictuel (les didascalies insistent sur le fait qu'elle s'occupe de son téléphone, de ses papiers...) dont elle délègue la gestion aux collaborateurs 1 et 2. Comment comprendre sa question au collaborateur accusé, (« Marc, qu'est-ce que tu as à rajouter ? ») sinon comme une caution donnée aux deux autres dans le harcèlement et une prescription au collaborateur 3 de se charger lui-même ? De même, met-elle fin à la réunion par un : « **On arrête là, vous réglez ça entre vous. Je vous fais confiance.** » Cette phrase est emblématique de sa posture managériale. Le « on » est, dans le langage, le maître de l'ambiguïté et du désengagement. Il brouille les cartes en floutant les contours de la responsabilité. En revanche, la directrice de projet donne un ordre clair : « Vous réglez ça entre vous. » Enfin, elle dit « je » pour exprimer sa confiance dans la capacité des collaborateurs à gérer le conflit loin d'elle. Ce que les collaborateurs 1 et 2 valident explicitement (collaboratrice 2 : « Pour nous, c'est réglé ! »).

D'une certaine façon, la directrice de projet occulte la souffrance de toute l'équipe, la réduisant au terme infantilisant de « chamailleries ».

3 > R. Coutanceau, R. Bennegadi et S. Bornstein (dir.), *Stress, burn out et harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif*, Dunod, 2016, p. 37.

4 > Voir les ouvrages de Christophe Dejours, Yves Clot, Marie-France Hirigoyen.

L'échange verbal dans la scène I montre déjà la complexité du harcèlement : la violence faite à l'équipe en global se rejouerait-elle sur un seul, le collaborateur 3, devenu bouc émissaire ?

Le bouc émissaire

Comme le rappelait René Girard, le bouc émissaire est une personne que l'on charge de toutes les fautes d'un groupe, lequel s'exonère ainsi de son échec⁵. Le bouc émissaire ne se rebelle pas mais accepte l'isolement et la violence qu'on lui impose. Ici, l'équipe projet désigne le collaborateur 3 comme responsable de l'échec de l'équipe, de la moindre qualité du résultat produit. Et plus tard, de l'échec de la résolution (cf. scène II). Dans la scène II, la collaboratrice 4 propose une sortie collective au théâtre pour voir une pièce intitulée *Les Rendez-vous*. La collaboratrice 2 questionne le collaborateur 3 sur son envie de venir à cette soirée :

« Collaboratrice 2 : [...] Bon alors, tu viens avec nous ce soir ? Ça fera une bonne cohésion d'équipe.

Marc se lève. Il part en haussant les épaules.

Collaboratrice 2 : Ne pars pas !! On vient d'arriver !

Collaborateur 1, collaboratrice 2, collaboratrice 4 : Marc ! Oh la là !

Collaborateur 3 (sans se retourner, avec colère) : Les « Rendez-vous » des enfoirés, oui !!

Collaborateur 1 : Allez, c'est reparti !!

Collaboratrice 2 : Regarde-le ! »

Dans ce court extrait, nous voyons comment la tentative de « résolution » tourne à l'échec. Le bouc émis-

5 > R. Girard, *Des choses cachées depuis l'origine du monde*, Grasset, 1978, p. 39 : « [...] La communauté se retrouve tout entière solidaire, aux dépens d'une victime non seulement incapable de se défendre, mais totalement impuissante à susciter la vengeance ; sa mise à mal ne saurait provoquer de nouveaux troubles et faire rebondir la crise puisqu'elle unit tout le monde contre elle. »

saire remplit sa fonction jusqu'au bout et se charge même de l'échec de la résolution. Ce que le groupe note par un « c'est reparti... regarde-le » ! L'engrenage semble implacable.

Les jeux psychologiques mis en abîme

Le patron de la directrice de projet, passant la tête par la porte (fin de la scène I), s'informe en coup de vent de l'état d'avancement du projet. Heureux d'entendre que tout va bien, il conclut par un « *Ma porte est toujours ouverte* » en la fermant au nez de la directrice de projet. Paradoxe – magistralement mis en scène ! – où verbal et non verbal se contredisent, laissant la directrice de projet désarçonnée. Quelle aide véritable peut-elle attendre d'un tel patron qui ne veut entendre parler de rien ? La directrice de projet applique à la lettre le principe de l'« identification à l'agresseur ». Ce terme désigne, en psychanalyse, un mécanisme de défense : en prenant la place de l'agresseur, en agissant comme lui, la victime tente de maîtriser la violence qui lui est faite. Ici, la directrice de projet reproduit avec ses cadres le type de communication dans lequel elle vit au quotidien avec sa propre hiérarchie : le déni des tensions et l'évitement de la confrontation.

Le triangle dramatique

Le jeu qui se met en place dès la première scène (la réunion) est celui que S. Karpman a décrit sous le terme de « triangle dramatique⁶ ». À l'instar des tragédies classiques, ce jeu se joue à trois : un persécuteur, une victime et un sauveur. Dans l'équipe projet, le rôle du persécuteur est tenu par le duo collaborateurs 1

6 > S. Karpman a introduit ce concept dans son article de 1968, « Fairy Tales and Script Drama Analysis », *Transactional Analysis Bulletin*, n° 25, p. 3-4.

et 2 soutenu par la directrice de projet, celui de la victime par le collaborateur 3, celui du sauveur par la collaboratrice 4 (qui apparaît en scène II). Les trois pôles sont reliés entre eux par un jeu de dialogue très bien rôdé : accusation (collaborateurs 1 et 2), effondrement, silence, émotions (collaborateur 3), proposition de « solution » (collaboratrice 4, scène II). Dans ce jeu relationnel, les rôles se déplacent : ainsi dans la scène II, les collaborateurs 1 et 2 se présentent comme victimes, et c'est le collaborateur 3 qui prend le rôle de persécuteur.

Les acteurs se déplacent à l'intérieur d'un triangle, ils tiennent plusieurs rôles en parallèle. Mais, ce qui reste invariant, c'est que les uns ont besoin des autres et que si l'un sortait du triangle, le jeu s'effondrerait. Comment sortir de cette impasse ?

Sortir du jeu des agissements harcelants

Deux personnages vont incarner les voies du changement : le caissier de la cantine et le chef de service 2 : deux personnages hors du projet 27B6 et sensibles aux signaux faibles de la communication⁷.

Dans la scène III, le caissier montre qu'il capitalise un grand nombre d'informations sur la santé et les événements touchant à la vie des salariés de l'entreprise. Il établit un contact avec tous, a une vision chronologique fine des variations d'humeurs de chacun (les variations d'appétit, la place dans l'espace de la cantine). En choisissant d'en faire part au chef de service 2, il donne l'alerte.

Le chef de service 2 se caractérise par sa capacité d'étonnement.

7 > « Les signaux faibles » sont un concept issu des théories économiques et mettant en lumière l'existence de signes peu apparents mais qui déclenchent cependant des réactions importantes. Par extension, ce terme est passé dans le domaine des sciences de l'information et de la communication pour désigner des signes de communication peu perceptibles au premier abord.

Revenant de mission à l'étranger, il est « hors jeu » pour ainsi dire. Tout comme le caissier, il est particulièrement sensible à ces signaux non verbaux qui sous-tendent « l'atmosphère » : le ton, les places à table, les physionomies... Il les perçoit comme autant d'indices de l'état des relations humaines. Il opère une tentative de métacommunication⁸ pour traduire ce qu'il voit mis en jeu dans les relations professionnelles autour de lui.

Comment s'y prend-il ? Il s'appuie d'abord sur l'expression de son ressenti (scène III : « *Je trouve que l'ambiance est un petit peu plombée ici* ») assortie d'une question engageante à son interlocuteur (« *Qu'est-ce que vous en pensez ?* »). Pour la première fois dans le sketch, quelqu'un installe une parité vertueuse : s'engageant, il engage ; se questionnant, il questionne ; réfléchissant sur la situation, il induit à penser. Et tout cela en respectant le cadre que son interlocuteur lui demande (le caissier de cantine : « *Vous savez garder un secret ?* »), c'est-à-dire en le protégeant.

La décision d'agir

Le chef de service 2 pose un acte qui va changer complètement la donne et permettre à tous de sortir du triangle dramatique. Il s'adresse à la directrice du projet en lui faisant part d'un problème auquel elle peut trouver une solution (trouver un expert pour étoffer son équipe). Cet acte va produire un changement radical en reconfigurant l'attribution des places :

> le collaborateur 3, bouc émissaire, devient l'homme recherché pour son expertise ;

⁸ > La métacommunication est le discours sur la communication : « Toute interaction peut être définie par analogie avec un jeu, i.e. comme une succession de "coups" régis par des règles rigoureuses », in P. Watzlawick et al., *Une logique de la communication*, Seuil, 2014, coll. « Points », p. 38.

> la directrice de projet, persécutrice, peut produire un changement positif dans son équipe ;

> les collaborateurs 1 et 2 peuvent quitter la position de harceleurs.

La prise de distance réflexive

Dans le monologue de la scène IV, le chef de service 2 incarne la puissance de la prise de recul : celle qui permet de voir et de nommer ce qui arrive, au plus près des ressentis. Le jeu de scène s'accompagne spontanément d'un mouvement de déambulation, le comédien traduisant dans son corps la prise de distance psychique qu'aucun des membres du projet ne se trouvait plus en capacité de faire. Il donne l'exemple d'une métacommunication, première échappatoire constructive dans une situation dramatique enkystée.

Sa réflexion s'engage autour de la saturation du seuil de tolérance, de la capacité à accepter les autres. Usant habilement d'une métaphore (l'eau qui déborde d'un contenant trop chargé), il permet à chacun d'être entendu dans sa propre souffrance. Sa lecture de la situation lui permet de modifier le terrain relationnel.

Ainsi va-t-il ensuite proposer au collaborateur 3 de reprendre les rênes de sa vie professionnelle. Il l'aborde dans une relation simple, frontale, à parité, où chacun se nomme et décide de faire (ou non) un pas vers l'autre. Cette dernière scène rétablit en quelque sorte le collaborateur dans sa dignité professionnelle, opérant à l'opposé des agissements harcelants : le collaborateur est convié à s'exprimer, il est sollicité pour son savoir-faire, et la décision lui appartient. Le collaborateur 3 sortant du harcèlement dira tout simplement (dernière réplique de la pièce) : « *Je crois qu'il y a quelque chose qui va changer.* »

Dans ce « quelque chose », il y a... tout ! Belle énonciation du

changement incluant la rupture et la métamorphose.

Conclusion

La mise en théâtre des problématiques managériales se révèle être une pédagogie innovante qui permet de faire progresser les étudiants dans au moins trois directions, mobilisables ensuite dans leur expérience professionnelle :

> l'appréhension active de la complexité réelle des interactions. La théâtralisation remet du contexte, de l'émotionnel, de l'affectif, de l'analogique, là où les exposés habituels sont plus linéaires et intellectuels. Elle permet une représentation du vécu ;

> la capacité à se décentrer. L'exploration des mobiles, des ressentis, des arguments des divers personnages (des différents points de vue) demande une réelle prise en compte de l'altérité. La construction du récit et sa mise en scène exigent de la hauteur de vue, pour assurer la cohérence de la diversité mise à jour ;

> la dimension collective de la créativité, avec, pour corollaire, la conscience que l'audace, le plaisir et la coconstruction sont des leviers essentiels de la réussite d'un projet porteur de sens pour tout un groupe à multiples facettes.

Le théâtre peut alors être le porteur de changements de comportements dans la vie courante parce qu'il aura permis de revivre/vivre différemment des situations difficiles, conflictuelles, routinières. Il les fait évoluer dans le monde de la fiction, en s'autorisant de l'imaginaire, mais comme les interactions qui ont lieu sur scène, devant un public, sont bien réelles, la nouvelle empreinte peut avoir d'autant plus une chance de modifier les perceptions, les préjugés, les attitudes aux plans individuel comme collectif. L'expérience de la fiction se révèle être une puissance de changement dans le réel. ●

La transcription du sketch « Le projet 27B6 »

Personnages (par ordre d'entrée en scène) :

- > Directrice de projet (Frédérique)
- > Collaborateur 1 (Paul)
- > Collaboratrice 2 (Célia)
- > Collaborateur 3 (Marc) (*Il porte un casque audio autour du cou*)
- > Collaboratrice 4 (Anna)
- > Chef de service 1 (Laurent)
- > Caissier de la cantine (Jean-Pierre)
- > Chef de service 2 (Daniel)

Scène I

Dans un bureau, le collaborateur 1, la collaboratrice 2 et le collaborateur 3 sont réunis en présence de la directrice de projet.

Les tables sont disposées en demi-cercle.

Le collaborateur 1 et la collaboratrice 2 sont côte à côte à une table.

Face à eux, le collaborateur 3 est seul à sa table.

La directrice de projet s'est placée au centre à une autre table.

Directrice de projet : Je vous propose de terminer là cette réunion très, très productive. Nous avons vraiment très, très bien avancé sur notre projet 27B6. Je vous remercie de votre implication à tous. Et avant d'aller déjeuner, je vous propose en quelques minutes que nous abordions des points librement. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ?

Collaborateur 1 : D'une certaine manière, c'est la réunion de clôture du projet 27B6. Je tenais à dire qu'on a fait un super bon boulot, un vrai travail d'équipe.

Collaboratrice 2 : Oui, oui. On a fait un bon duo !

Collaborateur 1 : Franchement... parfait ! La seule chose qu'on pourrait peut-être ajouter, c'est au niveau de l'équipe globale : ça aurait pu être un peu plus constructif, un peu plus collégial. Je pense qu'on aurait pu aller plus en profondeur, plus rapidement et on serait déjà en phase de concrétisation.

Directrice de projet : Tu peux préciser ?

Le collaborateur 1 se tourne vers sa collègue comme pour lui passer la parole.

Collaboratrice 2 : Eh bien, en fait, si au lieu d'être un duo, on avait pu être un trio, ç'aurait pu être mieux ! On serait allé plus vite, on aurait été plus efficient, on aurait eu un meilleur résultat. Là quand même, ça a été assez poussif sur certaines choses. Marc, je pense que... (*Elle s'arrête, visiblement énervée. Marc est pris de sanglots.*) Non, mais ça sert à rien de pleurer ! De toute façon, ça fait un an que tu es parti, là tu reviens et c'est une horreur : tu rentres, t'arrives, tu souffles, on ne sait jamais comment te prendre ! Tu es bien d'accord ?! On aurait pu avancer mieux quand même ! Là, la cohésion d'équipe, on ne la voit pas.

Rappelle-toi la réunion qu'on a eue la semaine dernière avec les autres services ; on a eu des retours sur toi du type « tu n'es pas coiffé... »

Collaborateur 1 : Tu es mal habillé ! Franchement, regarde comment t'es habillé !

Pendant ce temps, la directrice de projet pianote sur son portable, classe ses papiers...

Collaboratrice 2 (*désignant le casque audio du collaborateur 3*) : Tu as vu ton casque, là, autour de ton cou ?! Tu crois que c'est une attitude professionnelle ?! Et à chaque fois qu'on veut te parler, tu es agressif, tu nous agresses. On te tend la main, tu nous mords !!

Collaborateur 3 (*se redresse et s'adresse à Collaboratrice 2*) : Tu as des traces de morsures sur la main ?

Collaboratrice 2 : Non, mais je me méfie quand même !

Collaborateur 1 : Oui, quand on passe devant le bureau, heureusement que la porte est fermée ! Et puis, (*avec lassitude*), arrête de pleurer ! C'est pas une attitude ! C'est pas adulte, ça !

Collaboratrice 2 (*sur un ton de constat*) : T'es un poids mort en fait !

Directrice de projet : Marc, qu'est-ce que tu as à rajouter ?

Collaboratrice 2 (*à Collaborateur 3*) : Tu es un poids mort ! Vraiment, fais un petit effort, souris ! Si tu as des problèmes personnels, tu les laisses à la porte de l'ascenseur, et puis fais un effort, ou alors... ne viens plus !

Directrice de projet : Bon ! écoutez, on va arrêter là pour aujourd'hui. Moi je n'ai pas à me mêler de vos chamailleries, vous réglez ça entre vous, d'ici la prochaine réunion.

Collaborateur 1 : Oui, bien sûr...

Directrice de projet : Moi je n'ai pas à...

Collaboratrice 2 : Ce que je lui propose avant de finir : il y a une cellule psychosociale qui existe au sein de la société, je pense qu'il ferait bien d'y aller. (*Elle se tourne vers le collaborateur 1*) Pas nous ! Nous, on n'en a pas besoin parce que ces gens-là, ça sert à rien ! Mais je pense que Marc, lui, a vraiment besoin de se faire aider.

Directrice de projet : On arrête là, vous réglez ça entre vous. Je vous fais confiance !

Collaboratrice 2 : Pour nous, c'est réglé !

Directrice de projet : Je n'en doute pas.

Collaborateur 1 : Le projet 27B6 est en bonne voie !

Directrice de projet : Je n'en doute pas ! À bientôt.

Collaboratrice 2 : À bientôt !

Collaborateur 1 : À très bientôt, chef !

Le collaborateur 1 et la collaboratrice 2 sortent. La directrice de projet qui allait sortir se ravise.

Directrice de projet : Ah ! J'ai oublié mon dossier.

Elle revient sur ses pas, reprend son dossier, regarde le collaborateur 3, soupire et s'apprête à quitter la salle de réunion. Au même instant, le chef de service 1 ouvre la porte.

Directrice de projet : Ah, bonjour Laurent, comment allez-vous ?

Chef de service 1 : Et vous, Frédérique ?

Directrice de projet : Très bien, ça me fait plaisir de vous voir. Je suis très contente, très fière de vous annoncer qu'on a bien avancé sur le projet 27B6.

Chef de service 1 : Parfait !

Directrice de projet : Tout roule, on est en avance sur le planning. Bon, il y a bien des chamailleries entre quelques-uns de mes collaborateurs mais trois fois rien et surtout je ne veux pas du tout m'en mêler !

Chef de service 1 : Bon, si tout va bien, qu'il n'y a pas de souci, alors c'est génial ! Vous savez que si vous avez un problème, vous pouvez toujours compter sur moi : ma porte reste toujours grande ouverte.

Il sort en fermant la porte derrière lui.

Directrice de projet (devant la porte fermée) : J'ai bien entendu !

Elle sort.

Scène II : la cantine

Le collaborateur 3 entre. Il est le premier à la cantine. Il prend un plateau, le garnit légèrement, se présente à la caisse.

Caissier de la cantine : Bonjour ! Comment ça va aujourd'hui ?

Collaborateur 3 : Bonjour !

Caissier de la cantine : Ouah là ! Vous ne mangez pas aujourd'hui ?

Collaborateur 3 : Je n'ai pas très faim...

Le collaborateur 3 paie et reprend son plateau ; il s'installe à l'autre bout de la pièce, tout seul. Le caissier le suit des yeux, l'air préoccupé.

Entrent les autres collaborateurs. Ils sont disposés en file : la collaboratrice 2, puis le collaborateur 1, enfin la collaboratrice 4.

Collaboratrice 2 : (en colère) Oh là là ! Je n'en peux plus de ce mec, c'est pas possible !

Elle aperçoit le collaborateur 3 assis à sa table. Elle pousse le collaborateur 1 du coude.

Collaboratrice 2 : Regarde ça, cette larve !... Choux de Bruxelles aujourd'hui, je vais prendre que des crudités !

Elle interpelle la collaboratrice 4 dans la file et lui désigne le collaborateur 3 assis tout seul.

Collaboratrice 4 : Je sais bien... Je n'ai pas envie de le laisser là...

Collaborateur 1 : Regarde-le, quand même !

Collaboratrice 2 : Je ne sais pas ce qu'il fait à sa table. Il devrait changer de boulot mais je ne sais même pas de quoi il est capable !

Collaborateur 1 : Il pourrait travailler à la cantine ; je suis sûr qu'il y trouverait son bonheur !

Collaboratrice 2 : Je ne pense même pas qu'il puisse tenir la caisse !

Collaborateur 1 : Mais si !

La collaboratrice 2 arrive devant le caissier.

Collaboratrice 2 : Bonjour !

Caissier de la cantine : Bonjour, comment ça va ? Oh là, on a bien faim aujourd'hui !

Collaboratrice 2 : C'est que je viens d'avoir une de ces réunions !!!

Caissier de la cantine : Oh oui, ça creuse !

Collaboratrice 2 : Ah oui, j'ai faim !

Caissier de la cantine : Et tout ce que fait le chef, c'est bon !

Collaboratrice 2 : Les choux de Bruxelles, c'est pas top ! Il me reste un peu d'argent sur mon compte de cantine ?

Caissier de la cantine : Oui, 25 €.

Collaboratrice 2 : Merci.

Elle s'écarte pour laisser la place au collaborateur 1. Elle reste à proximité de la caisse.

Caissier de la cantine : Bonjour !

Collaborateur 1 : Ça va ?

Caissier de la cantine : Très bien et vous ? Ah ! Vous aussi vous mangez beaucoup !

Collaborateur 1 : Comme d'habitude !

Caissier de la cantine : Eh oui, comme d'habitude !

Collaborateur 1 : C'est toi qui m'invites ?!

Caissier de la cantine : J'aimerais bien, mais le chef ne veut pas !

Collaborateur 1 : Tu ne peux pas me mettre sur le compte de Marc ?!

Caissier de la cantine : Le compte de Marc ? Vous savez que c'est interdit !

Le collaborateur 1 paie et rejoint la collaboratrice 2.

Collaborateur 1 : À demain !

Caissier de la cantine : Bonne journée, bon appétit !

La collaboratrice 4 s'avance et tend sa carte de cantine.

Caissier de la cantine : Bonjour... Merci beaucoup... Bon appétit !

Collaboratrice 4 : Bonne journée !

Les trois collaborateurs cherchent des places libres dans la cantine.

Collaboratrice 2 : Il n'y a pas de place, je ne sais pas où on va aller s'asseoir !

Le collaborateur 1 désigne la table du collaborateur 3.

Collaboratrice 2 : Oh non !

Collaborateur 1 (résigné) : Eh si !

Collaboratrice 2 : Bon, allez, sourire de rigueur et ça va aller !

Collaborateur 1 : Faisons dans le social !

Tous trois s'installent à la table du collaborateur 3.

Collaboratrice 4 : Bonjour, Marc.

Collaborateur 3 (*il enlève son casque*) : Salut, Anna !

Collaboratrice 2 : On peut se joindre à toi, Marc ?

Pendant ce temps, le chef de service 2 entre à son tour et commence à charger son plateau. Il suivra de loin ce qui se passe entre les différents collaborateurs et collaboratrices.

La collaboratrice 2 s'adresse au collaborateur 1 et à la collaboratrice 4.

Collaboratrice 2 : Moi, avec un temps pareil, je suis super contente ! On est en week-end, et tout ça va être sympa, n'est-ce pas ?

Collaboratrice 4 (*au collaborateur 3*) : Il fait beau, n'est-ce pas ? (*aux collaborateurs 1 et 3 et à la collaboratrice 2*). Ce soir au théâtre, on passe : *Les Rendez-vous*. On pourrait y aller tous ensemble !

Collaborateur 1 : C'est une très bonne idée ! Comme ça, on pourrait faire la fête autour de la fin de la réalisation du projet 27B6.

Collaboratrice 2 : Super ! Marc, qu'en penses-tu ?

Collaborateur 3 : Le projet, c'est 27B « tirt » 6.

Collaboratrice 2 : Quoi « 27B tirt 6 » ? Ne joue pas sur les mots ! Bon alors, tu viens avec nous ce soir ? Ça fera une bonne cohésion d'équipe.

Marc se lève. Il part en haussant les épaules.

Collaboratrice 2 : Ne pars pas !! On vient d'arriver !

Collaborateur 1, collaboratrice 2, collaboratrice 4 : Marc ! Oh là là !

Collaborateur 3 (*sans se retourner, avec colère*) : Les « Rendez-vous » des enfoirés, oui !!

Collaborateur 1 : Allez, c'est reparti !!

Collaboratrice 2 : Regarde-le !

Le collaborateur 3 quitte la cantine.

Scène III

Le chef de service 2 arrive devant le caissier. Il a regardé la scène précédente et suivi le départ de Marc. Il s'avance vers le caissier et lui serre la main.

Chef de service 2 : Bonjour !

Caissier de la cantine : Bonjour M. Daniel, comment allez-vous ?

Chef de service 2 : Très bien. De retour de mission.

Caissier de la cantine : Oui, ça fait un moment que je ne vous avais pas vu.

Chef de service 2 : Je trouve que l'ambiance est un petit peu plombée ici, qu'est-ce que vous en pensez ?

Caissier de la cantine : Oh... ça va, ça vient, vous savez, des fois ils sont en forme, des fois, ils ne le sont pas. Aujourd'hui, il y en avait qui avaient l'air un peu plus en forme que d'autres.

Chef de service 2 : Je trouvais que le garçon qui était assis là-bas tout seul, n'avait pas l'air très en forme, ou en tout cas moins en forme que les autres.

Caissier de la cantine : Ah M. Marc ! Oui, c'est vrai qu'en ce moment... Depuis plusieurs semaines, ça ne va pas très fort. J'entends beaucoup de choses. (*Il se penche vers le chef de service, baisse la voix*). Vous savez garder un secret ?

Chef de service 2 : Oui.

Caissier de la cantine : J'ai entendu dire qu'il avait vu le médecin du travail. Mais le médecin, manifestement, ça ne l'a pas intéressé. Il aurait aussi vu les partenaires sociaux, mais ils ne savent pas comment traiter son cas ! Enfin, c'est comme ça : chacun ses problèmes, vous savez, moi je suis là, je fais mon service et puis c'est tout !

Chef de service 2 : D'accord. Tenez, je vous donne ma carte de cantine.

Le caissier de la cantine encaisse et rend la carte.

Caissier de la cantine : Merci beaucoup ! Bon appétit.

Chef de service 2 : Merci.

Le chef de service 2 s'écarte un peu et cherche des yeux une place libre. La directrice de projet arrive avec son plateau devant le caissier de la cantine.

Directrice de projet : Bonjour Jean-Pierre, comment allez-vous ? Vous êtes toujours souriant, ça fait plaisir !

Caissier de la cantine : C'est gentil de me dire ça, merci !

Directrice de projet (*elle paie son repas et s'éloigne*) : Merci ! Très bonne journée !

Caissier de la cantine : Bon appétit !

Directrice de projet (*elle aperçoit le chef de service 2*) : Oh Daniel ! Ça fait plaisir ! À nouveau parmi nous ?!

Chef de service 2 : Tout à fait !

Le chef de service 2 s'approche de la directrice de projet.

Directrice de projet : Est-ce que tu es disponible ? On peut déjeuner ensemble ?

Chef de service 2 : J'étais dans la file...

Directrice de projet (*l'interrompt*) : Je vois ma brillante équipe, ma super équipe. On va s'installer à côté !

La directrice de projet et le chef de service 2 s'approchent du collaborateur 1, des collaboratrices 2 et 4 qui déjeunent ensemble.

Directrice de projet : On peut vous rejoindre ?

Collaboratrice 2 et collaboratrice 4 : Pas de problème. *La directrice de projet fait les présentations.*

Directrice de projet : Daniel, je te présente Célia, Paul et Anna. Et voici Daniel, qui nous rejoint après une mission temporaire à l'étranger.

Collaboratrice 2 : Enchantée.

Chef de service 2 (*s'adressant à la directrice de projet*) : Donc justement, je viens de reprendre mon service et j'ai une accréditation qui nous tombe dessus. Je n'ai personne pour cette activité. Est-ce que tu aurais quelqu'un éventuellement à me conseiller dans l'institution ?

Directrice de projet : Tu me prends au dépourvu. Mais à bien réfléchir, ta proposition tombe à point. J'ai dans mon équipe un très, très brillant qualitatif ; je pense que je peux te transmettre son CV, je suis certaine que sa candidature t'intéressera.

Elle se tourne vers le collaborateur 1 et les collaboratrices 2 et 4.

Directrice de projet : N'est-ce pas ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

Collaboratrice 2 : Oui.

Collaboratrice 4 : Marc ? C'est quelqu'un de très bien, de très bien.

Collaboratrice 2 : Oui, franchement, vous ne serez pas déçu : c'est la perle rare. Moi je l'adore, j'adore bosser avec lui. Il est génial !

Collaborateur 1 : On ne peut pas rêver mieux ! Si vous le voulez, prenez-le. Franchement, ça lui fera plaisir et ça nous fera plaisir !

Scène IV

Le chef de service 2 se lève, marche vers le public et s'adresse aux spectateurs.

Chef de service 2 : Je pense que la coupe déborde ! Elle est pleine ; c'est un peu comme si on avait un récipient, dont le trop-plein passe à l'extérieur. C'est un fonctionnement curieux... Prenez une bassine, une espèce de grande bassine, remplissez-la avec de grosses pierres jusqu'à ce que, globalement, elle ne puisse plus contenir de pierres et que l'eau tombe à l'extérieur de la bassine. Peut-on dire que la bassine est pleine ? Oui. Si maintenant vous rajoutez du sable à l'intérieur de cette bassine qui contient des pierres, que vous rajoutez autant de sable que vous pouvez en mettre jusqu'à ce qu'il déborde. Peut-on encore dire que la bassine est pleine ? Oui. Maintenant vous allez chercher de l'eau et vous remplissez la bassine encore jusqu'à ce que cette eau ruisselle à l'extérieur : on peut dire maintenant que la bassine est pleine. De la même manière, notre seuil de tolérance, notre capacité à accepter les autres, ne dépend pas uniquement de la taille du contenant, mais de la nature des objets que nous mettons à l'intérieur. Objets ? J'ai dit « objets » ? Mais un Marc, un Jean-Pierre, sont-ils comparables ? Combien faut-il de Célia, de Paul ou d'Anna, pour saturer ma tolérance ?... En fait, ce sont les poids inertes, les objets inanimés, qui pèsent en nous et rendent l'atmosphère irrespirable : ils saturent notre tolérance. Si nous les faisons sortir, ces objets inanimés, si nous leur donnons une âme, un nom, que nous les sortons de l'inerte pour

les faire évoluer vers le vivant, alors nous nous allégeons. En tant que cadres, dans nos organisations, nous avons un pouvoir assez fantastique : celui d'organiser notre environnement de façon à le rendre soit lourd comme les pierres... soit d'en faire une expression dynamique du vivant, qui nous rend plus productifs... C'est un choix. Quel choix pouvons-nous faire ?

Scène V

Le chef de service 2 rejoint le collaborateur 3 dans son bureau.

Chef de service 2 (il lui tend la main) : Bonjour, Marc ! Je m'appelle Daniel.

Le collaborateur 3 ôte son casque, se lève et tend la main à son tour au chef de service 2.

Chef de service 2 : Je suis un nouveau chef de service qui revient de mission à l'étranger.

Collaborateur 3 : Bonjour.

Chef de service 2 : J'aurais besoin de discuter avec vous dans une perspective éventuelle de travail...

Collaborateur 3 : Oui... ?

Chef de service 2 : ... pour voir comment il serait possible d'articuler un certain nombre de projets que j'ai en tête. Je viens d'en parler à votre chef de service et elle serait d'accord pour que nous nous rencontrions. Qu'est-ce que vous en pensez ?

Collaborateur 3 : C'est vrai ?

Chef de service 2 : Oui, c'est ce que je vous propose. Mon bureau est à disposition. Si vous avez envie d'y venir, vous pouvez me rencontrer dès demain matin, je serai disponible... Ça vous va ?

Collaborateur 3 : D'accord.

Les deux hommes se serrent la main.

Chef de service 2 : Je vous laisse réfléchir. Je vous dis à demain.

Collaborateur 3 : Au revoir.

Chef de service 2 : Au revoir, Marc.

Collaborateur 3 : Merci.

Le chef de service 2 quitte le bureau du collaborateur 3.

Le collaborateur 3 reste un moment comme sonné. Il regarde autour de lui et sort son téléphone.

Collaborateur 3 : Allo, oui, salut, c'est Marc... Je te dérange ?... On peut se voir là ?... Non, il faut que je te parle. En fait, je crois qu'il y a quelque chose qui va changer... qui va changer. Ok. J'arrive.

Marc se lève, fait quelques pas, se redresse et pousse un profond soupir de soulagement.

Fin