



## Souffrance au travail : le recours au clown

**Proposer le clown comme recours contre la souffrance** au travail peut sembler une provocation. Qu'est-ce que le clown, un peu rapidement associé aux gags et aux grosses godasses, aurait à faire sur le terrain de la violence des rapports de travail ? Commençons par faire un sort au singulier grammatical qui a parfois pour effet, sinon pour mission, de noyer la singularité et la complexité des situations dans un grand fourre-tout : il y a violence et violence, souffrance et souffrance. Il en va de même pour le rire et le clown. Des distinctions et des précautions sont ici nécessaires.

### Quel clown pour traiter quelles situations ?

La pratique que je souhaite évoquer ici se tient dans un carrefour : clinique psychanalytique et clinique du travail d'un côté ; pratiques artistiques, de formation et d'intervention, basées sur le clown de théâtre, de l'autre<sup>1</sup>. Du côté des premières je me réfère à la psychanalyse, à l'ergologie et aux psychologies cliniques du travail. Du côté du clown, je m'appuie sur une expérience menée « à vue de nez », mais constamment interrogée depuis l'autre versant de mon activité. Ces champs de pratiques ont bien sûr leur autonomie. Ils se rejoignent cependant pour moi dans le recours aux outils du clown pour aider des personnes à se repérer et à se protéger dans des situations professionnelles vécues comme douloureuses ou violentes.

---

*CHRISTINE REVUZ, psychanalyste, clown (chris.revuz@orange.fr).*

1. Cures analytiques, mais aussi analyse des pratiques ou interventions dans des institutions en difficulté. S'y ajoutent l'intervention au sein d'un dispositif original de prévention des souffrances au travail, proposé par la municipalité de Chambéry à ses personnels, et une consultation associative (Kairos 74). Du côté du clown, la compagnie *Les nez fastes* intervient dans des colloques et autres manifestations publiques pour y mettre son « grain de sel ». L'organisme de formation « Farimpro » propose, quant à lui, des sessions centrées sur les « compétences relationnelles ».



Cette formulation appelle plusieurs précautions. D'abord, il ne s'agit pas de proposer une nouvelle mouture des formations à la gestion du stress ni une injonction à « travailler sur soi » qui contribuerait à enfermer dans l'individu – et sa psychologie défaillante – les problèmes collectifs. Il s'agit au contraire d'aller vers la seule issue non perverse aux souffrances vécues au travail : remettre la réalité du travail au centre d'une observation, d'une parole, d'une réflexion collective.

Par ailleurs, parler de situations « vécues comme douloureuses », c'est dire que les situations ne sont pas en elles-mêmes affectées d'un indice objectif de douleur. Ce sont toujours des personnes qui souffrent, selon des modalités qui tiennent plus à leur fonctionnement qu'aux situations qu'elles rencontrent, elles-mêmes très hétérogènes : fusion de deux administrations avec réduction de moitié des effectifs ; difficultés d'un service public face à la concurrence du travail à bas coût de petites associations ; relation quotidienne à un chef caractériel ; cohabitation de deux collègues qui ne se supportent pas... ; toutes ces situations peuvent faire violence. Il reste qu'elles sont très différentes par les processus qui les produisent et les niveaux d'action efficace dont elles relèvent. Les loger pêle-mêle à l'enseigne de la « souffrance au travail » n'est pas sans conséquences sur la manière dont les intéressés peuvent penser et traiter les difficultés qu'ils rencontrent.

Les démarches d'intervention, quant à elles, s'avèrent inégalement adéquates selon l'état des collectifs concernés. Il existe différentes approches, nourries par la réflexion menée, depuis plusieurs décennies, par des chercheurs et des praticiens rompus à l'analyse du travail<sup>2</sup>. Ces démarches exigent, pour être mises en œuvre, une demande qui, peu ou prou, ouvre l'espace minimum nécessaire pour qu'une interrogation collective sur le travail soit envisageable.

Les interventions de « soutien psychologique » (après le décès accidentel ou par suicide d'un collègue), les « groupes d'analyse de pratique » et, à plus forte raison, les demandes individuelles, confrontent à des univers de travail où il n'est pas immédiatement, ou pas du tout, possible de recréer les conditions d'une parole et d'une pensée collective sur le travail. Dans ces univers, il faut souvent, en premier lieu, regagner du terrain sur la peur, la plainte, la confusion, la haine de soi et de l'autre.

Entre la référence fréquente à la Résistance<sup>3</sup> et le sentiment, souvent évoqué, de travailler dans une « maison de fous », quelque chose tente de se dire de ce qui fait mal et de ce qui fait peur, de ce qui pousse souvent à une passivité, fascinée autant que terrifiée, devant ce qui se passe.

2. Il serait vain de tenter ici un répertoire de ces travaux. Je me contenterai d'évoquer les auteurs/acteurs que j'ai pu côtoyer et dont j'ai, au fil des ans, « métabolisé » l'apport au point de ne plus savoir à qui je suis redevable de quoi : Yves Clot, Damien Cru, Philippe Davezies, Christophe Dejours, Guy Jobert, Yves Schwartz..., et d'autres qui me pardonneront, je l'espère, d'interrompre ici l'énumération.

3. C'est ainsi qu'un consultant conclut la présentation de sa situation de travail par ces mots : « Aux Glières, lieu emblématique de la Résistance en Haute-Savoie, ils se sont fait massacrer. Pour résister, il faut être sûr que les Américains vont débarquer. »



Des diagnostics très/trop globaux sont posés : ravages des logiques dictées aux entreprises par le capitalisme financier ; siphonage des finances publiques, destruction des services publics, etc. Ces constats, largement partagés mais très globaux, ne suffisent pas pour rendre compte de manière fine de ce qui se passe dans une situation singulière : comment se créent, au ras des comportements quotidiens, des impasses pour la pensée et pour l'action qui, à leur tour, débouchent sur une redoutable passivité, des maladies, des décompensations, des passages à l'acte ? Comment réamorcer une parole et une élaboration, enracinées dans le vécu effectif de la personne et référées au collectif de travail ?

Autant le recours au clown paraît dérisoire pour endiguer les courants de fond des politiques économiques et leurs effets, autant il se révèle pertinent pour désobstruer les impasses, ouvrir de l'espace pour la pensée et l'action, et ainsi aider les personnes à sortir d'une position de victime. Mais pour bien comprendre comment le travail de clown permet des changements de posture significatifs, il faut d'abord identifier les positionnements individuels et collectifs « en impasse » sur lesquels il exerce une action de dévoilement et de transformation.

## **Des confusions qui mettent la parole collective dans une impasse**

### **■ La confusion des places**

Beaucoup de situations vécues comme pénibles révèlent, lorsqu'elles sont décrites en détail, des incertitudes importantes quant à la définition des activités, du périmètre des responsabilités, des prérogatives imparties à chacun.

Dans certains cas, un tel dépassement dépasse clairement le périmètre de sa fonction :

Un chef d'équipe, destitué de sa place (mais non sanctionné) pour avoir multiplié les humiliations et les « faits du prince » continue, à un autre poste, d'exercer une surveillance sur ses anciens subordonnés. C'est ainsi qu'il exige d'un travailleur qui gare sa voiture sur une place réservée aux handicapés qu'il exhibe sa carte d'invalidité. Cet épisode m'est relaté par la « victime », effectivement handicapée, et par plusieurs collègues. Tous sont scandalisés, mais se disent sans recours. Tous sont surpris quand je leur demande en quoi sa fonction actuelle l'autorise à pratiquer ce genre de vérification et en vertu de quelle règle ils se sentent tenus d'obtempérer.

Parfois, le flou sur les places résulte d'une histoire institutionnelle qui a vu des jeux de « chaises musicales » si nombreux que l'usage a conservé des strates d'organisation qui coexistent. Chacun active l'une ou l'autre de ces strates en fonction de ses habitudes, de la connaissance qu'il a des interlocuteurs et de leurs compétences.

Dans d'autres cas encore, la pénurie de personnel ou l'inexistence d'une fonction conduisent les salariés à élargir leur activité pour préserver le sens du



travail, ne pas décevoir les collègues ou les usagers, montrer l'importance de leur activité pour le bon fonctionnement de l'institution :

Les infirmières scolaires sont fort peu nombreuses. Les limites de leur rôle sont floues et, dans la pratique, souvent inexistantes. L'infirmière devient, avec son consentement éreinté, l'exutoire de toutes les situations problématiques, tour à tour infirmière, psychothérapeute, conseillère d'orientation, assistante sociale, conseillère familiale, porteuse au sein de l'institution et de l'« équipe éducative » de l'histoire privée des jeunes et de leur famille. Un questionnement sur la prescription officielle, officieuse, et l'autoprescription du travail, les limites posées ou à poser, ne va pas de soi : « On ne peut pas ne pas faire, c'est "notre" travail. »

Cette dissolution de l'organisation formelle, des cadrages qu'elle met en place, est source d'épuisement, de confusion, sans parler de la perte d'efficacité. Nul n'est assuré de sa place si rien ne la définit en dehors du jeu mouvant des relations de travail. Les salariés ne croient pas si bien dire quand ils se plaignent, en pareille situation, de travailler « dans une maison de fous ». La folie a bien à voir avec la disparition des repères symboliques – au sein de la famille et de la société – qui garantissent à chacun une place unique, identifiée, inscrite dans certaines limites (Debray, 2010).

## ■ La confusion quant aux règles

La confusion des places et des règles qui sous-tendent leur différenciation a comme conséquence inévitable un affaïssement du collectif au profit d'une approche individualisante des problèmes, une confusion en somme entre la « liberté » et ce que les salariés appellent volontiers « le grand n'importe quoi ». On sait que le management s'est efforcé de réduire l'importance des catégories de travailleurs unifiées par une communauté de statut, de salaire, etc. Au-delà, c'est toute la référence à la loi et à la règle comme outil de construction d'une communauté humaine qui a subi une érosion impressionnante :

Un chef de service accorde deux petites heures à un subordonné pour se rendre aux obsèques de son grand-père. Le salarié est choqué mais obtempère. Il n'a pas l'idée d'interroger si, en la matière, il existe une règle. C'est plusieurs années plus tard qu'il comprend qu'il a été victime d'une décision arbitraire.

Dans un lycée professionnel, des élèves déversent, à huis qu'ils croyaient clos, leur rage contre une surveillante d'internat. Pour se défouler, ils écrivent ce qu'ils ont sur le cœur dans un langage fleuri, puis chiffonnent le papier et le mettent à la poubelle. Ils quittent les lieux. Une « médiatrice » les a entendus, file à la poubelle et apporte les papiers à la surveillante qui... porte plainte à la gendarmerie. Le chef d'établissement décide d'exclure les jeunes de l'internat, ce qui exclut de fait un des jeunes du lycée et de la possibilité de passer son diplôme. L'assistante sociale s'interroge, dans le groupe d'analyse des pratiques, sur l'opportunité de faire une « information précoc-



cupante<sup>4</sup> » contre le chef d'établissement. Les réactions du groupe portent sur le caractère disproportionné de la sanction, sur la prise de risque pour l'assistante sociale. A ma grande surprise, personne ne s'interroge sur « l'agissement » de la médiatrice. La justice est convoquée de tous les côtés, mais pas la loi.

Ces exemples – je pourrais les multiplier à l'infini – montrent que si la violence s'exerce bien, au cas par cas, des uns sur les autres, la perte de référence à la notion de loi est commune aux uns et aux autres. Et le non-respect des règles n'est pas l'apanage exclusif de ceux qui exercent l'autorité.

La confusion des places, le floutage des règles nourrissent la confusion entre le rôle social et la personne qui l'assume, et s'en nourrissent.

## ■ La confusion entre sphère publique et professionnelle et sphère privée

De nombreuses pratiques de management vont dans ce sens, ainsi que la notion, ô combien brumeuse, de « savoir-être ».

Deux ouvrières vivent un enfer quotidien dans un service annexe, abandonné par la direction de l'entreprise à un jeune chef. Les règles changent comme le temps qu'il fait, toujours défavorables, apparemment, à celles qui ne sont ni jeunes ni sexy. Un appel à la direction, un autre aux organisations syndicales, n'ont pas d'autre effet que de renforcer le chef dans son sentiment d'impunité. Il exige pour faire du *team building* que les récalcitrantes participent à une soirée privée. Les deux femmes s'y sentent exploitées et humiliées. La contrainte de participer à cette soirée avec des personnes craintes et détestées, de devoir apporter des mets et faire la vaisselle leur apparaît comme une exigence supplémentaire, ni plus ni moins légitime que tous les autres sévices que ces femmes déversent, deux heures durant, sans reprendre haleine.

Si les places sont mal définies, s'il n'y a plus de règles partagées qui protègent les uns et les autres, si la frontière s'efface entre travail et hors-travail, il n'y a plus non plus de limite au déferlement des passions dans les organisations de travail. Une confusion s'instaure entre le respect et l'amour, entre le jugement ou la critique et la haine, qui achève de livrer les personnes à un chaos d'émotion.

## ■ La confusion entre amour et approbation, entre désaccord et violence

Une chef de service est en larmes après son entretien d'évaluation : sa supérieure hiérarchique écrit – preuve qu'elle n'y voit pas malice –, au chapitre des « points faibles », que ce cadre a perdu confiance dans ses supérieurs, et au chapitre des « points à améliorer », qu'elle doit retrouver cette confiance en eux pour le bien de tous ! Blessée, l'intéressée ne perçoit pas l'absurdité du propos. Ce qu'elle reçoit

4. C'est-à-dire le signalement d'une maltraitance aux autorités judiciaires.



comme une remise en cause brutale et globale de sa personne est trop douloureux. La fragilité personnelle est en première ligne avec sa dépendance au regard de l'autre et au pouvoir de dire le vrai qui lui est attribué, même quand il écrit des inepties.

Toutes les confusions évoquées sont destructrices. Les personnes, livrées à un univers sans règle, avec les seules ressources de leur construction psychique, se replient sur des comportements défensifs qui, à leur tour, renforcent les phénomènes décrits.

La confusion entre désaccord, conflit et violence, est une des premières conséquences. On rencontre peu de chefs qui savent parler sereinement à un subordonné de ce qui pose problème dans sa manière de faire son travail. On rencontre peu de salariés qui se sentent le droit et la force de formuler une question, à plus forte raison de formuler un point de vue et de l'argumenter. Le travail d'élaboration nécessaire pour dire à l'autre sans l'agresser ce qu'il n'a pas envie d'entendre est rarement fait.

On n'apprend hélas à parler à l'autre, de manière respectueuse de lui et de soi-même, ni à l'école ni, bien souvent, dans les familles. La culture de la complexité, de la légitimité des désaccords, des divergences de point de vue et d'intérêts, est peu présente. A défaut, la maladresse, la brutalité, voire la violence, se développent. Brutalités qui ne sont pas l'apanage exclusif des chefs. Les contre-pouvoirs peuvent recourir à des procédés qui ne valent pas mieux.

## Autoritarisme et soumission honteuse

Faute de savoir entendre le point de vue de l'autre sans renoncer pour autant au sien, les chefs tombent souvent dans l'autoritarisme, les subordonnés dans le refus crispé ou dans la soumission et la peur. Des personnes vivent au travail des situations de brimade, d'humiliation publique, d'injustice caractérisée, sans que ni l'intéressé ni son entourage n'ait idée qu'il est possible de mettre le holà, ne serait-ce qu'en se soustrayant au mauvais traitement par un arrêt pour accident du travail<sup>5</sup>. La peur fait des dégâts, elle fraie le chemin à la honte.

Un salarié évoque qu'un collègue a été victime d'humiliations publiques sans que personne réagisse. La persécution a cessé, pas la douleur. La collègue s'est renfermée sur ses blessures et son ressentiment. Lui, sans le savoir, sur sa honte. Il explique que, pour lui, l'idéal du bon travailleur est de ne pas poser de problèmes mais qu'il commence à comprendre que... c'est un problème de penser comme cela. Il n'est pas fier, il entrevoit une autre posture possible, mais doute qu'il soit capable de l'adopter.

5. La notion d'accident du travail (ou d'arrêt imputable au service dans la fonction publique) ne se limite pas aux accidents corporels. Les médecins traitants peuvent délivrer un arrêt de travail pour accident du travail lorsqu'ils constatent un état de souffrance psychique consécutif à des violences verbales, des humiliations, des menaces, etc.



Le vécu de peur, sans cesse mentionné, ne semble pourtant pas nécessairement indexé sur un danger réel. A la question : « Quel risque courez-vous à faire ou dire telle ou telle chose ? », il n'y a souvent pas de réponse. Ce flou est encore plus patent quand la plainte concerne les exigences du travail et les mesures de rétorsion dont on serait victime si on n'obéit pas. A l'examen détaillé, il apparaît souvent que les contraintes réelles sont plus légères et les marges de manœuvre plus conséquentes que la représentation qu'en a le salarié a priori. Reste à comprendre ce décalage et à le travailler.

## Les parasitages de l'imaginaire

Je reviendrai, à propos du clown, sur ce durcissement involontaire et inconscient des consignes. Comme la peur, il se développe dans une zone grise où le discernement entre fantasme et réalité est malaisé.

La prise en compte de la complexité des réalités, diverses mais articulées, qui font « la » réalité, nécessite du temps et la volonté de ne pas passer en force. Les dispositifs de normalisation (GEP SO, 2010), d'évaluation, de construction de projet, peuvent être des outils puissants de dissolution de la réalité humaine et professionnelle au profit de la seule réalité de la gestion économique et administrative.

La réduction drastique des moyens alloués à la psychiatrie publique met certains professionnels dans des situations ingérables : en Haute-Savoie, le nombre de « lits » pour l'hospitalisation d'adolescents en crise aiguë est notoirement insuffisant. Une institution d'accueil médico-éducatif confrontée récemment à un jeune qui décompense sur un mode agressif a ainsi dû « se débrouiller ». Le SAMU refuse d'intervenir, il faut appeler en même temps les gendarmes pour que le jeune soit transporté aux urgences, d'où il est renvoyé à l'établissement au bout de quelques heures, faute de place. Quel passage à l'acte médiatisé faut-il attendre pour que la détresse des jeunes accueillis, du personnel et des directeurs d'institutions, arrive sur le bureau du préfet et du directeur de l'ARS<sup>6</sup> ?

Les collisions entre la réalité des approches gestionnaires et celles de la vie au travail créent des zones d'absurdité, comme celle que je viens d'évoquer. Si l'imaginaire fait loi, au lieu qu'une confrontation s'instaure entre des points de vue différents, on se retrouve livré à l'affrontement de paroles qui disent « le » vrai : les choses sont ce que dit celui qui a les moyens institutionnels ou financiers d'imposer « sa » vérité comme étant la seule envisageable.

Il n'est pas surprenant alors que les imaginaires infantiles soient réactivés, que la peur progresse, que la prise réelle mais modeste sur ce qui se passe recule

6. Créées par la loi du 21 juillet 2009, les agences régionales de santé « assurent le pilotage unifié de la santé en région afin de mieux répondre aux besoins et d'accroître l'efficacité du système ».



au profit d'une idéalisation de ce qui était ou de ce qui devrait être, au profit d'une dépendance à des images idéales censées garantir contre la violence, ou encore au profit de l'abandon à la morosité, voire au désespoir.

## **Le clown, ou comment restaurer la parole du sujet face au collectif**

C'est ici que le clown de théâtre offre des « chemins de traverse » intéressants en proposant des pratiques collectives qui permettent de reconquérir du terrain sur la peur, de récupérer un espace de pensée et de parole articulé à ses perceptions. Le travail de clown aide à être « au centre de son monde » sans pour autant rompre le contact avec l'autre ; il apprend à réagir dans l'instant à ce qui surgit en tenant compte de ce qui est vraiment là, et non de ce qui est souhaité ou attendu.

Quels sont les opérateurs de ce « miracle » ? Le rire... et la rigueur des « règles du jeu ». Précisons.

Le clown de théâtre, tel que nous le pratiquons, est toujours, comme la vie elle-même, de l'improvisation. Mais l'improvisation, cela fait peur : beaucoup d'attitudes rigides, en milieu professionnel et ailleurs, relèvent de l'incapacité à s'aventurer sereinement dans une situation où tout n'est pas balisé à l'avance. C'est que, selon l'aphorisme célèbre de Louis Jouvet, « l'improvisation, cela ne s'improvise pas ». Qu'il s'agisse de musique, de clown ou de participation à des réunions de travail, il faut, pour résister à la panique, s'approprier des techniques et des repères qui assurent un sentiment suffisant de sécurité.

Le premier de ces repères, pour la pratique du clown, réside dans la perception de la nature spécifique du rire qu'il provoque. Quand un clown de théâtre improvise sur le plateau, le public peut rire de beaucoup de choses. Du cocasse d'une position, de l'inattendu d'une répartie, etc. Tout cela fait rire, mais n'est en rien propre au clown. Le rire spécifique au clown est à rapprocher de ce que Freud décrit à propos du « mot d'esprit ». A un point près : ce qui fait rire chez le clown, ce n'est pas tant l'affleurement de l'inconscient que l'affrontement entre ce qui surgit et la manière dont le clown y réagit. Ce qui fait rire, c'est l'aveu, par le clown, des décalages, des conflits, des surprises qui le traversent ; c'est son effort pour être à l'écoute de ce qui se passe en lui et hors de lui, même ou surtout lorsque « ça » lui échappe. Le public perçoit ce qui se passe, et lorsque le clown donne un signe qu'il a conscience de ce qui est, une tension se relâche pour le spectateur, qui rit de bon cœur. Un exemple basique permettra, je l'espère, de cerner ce point essentiel :

Un clown sort des coulisses visiblement très mal à l'aise. Il essaie de masquer son état, fait bonne figure, tente d'amuser la galerie. Le public à son tour est gagné par la gêne. Le décalage entre ce qui est perceptible et ce qui est montré met mal à l'aise.





Si, à ce moment-là, le clown prend conscience de cet écart et l'assume, soit en acceptant sa peur soit en disant son dépit que son jeu ne prenne pas, le décalage s'annule et le public soulagé s'esclaffe.

Travailler le clown, c'est faire l'expérience que c'est en étant au plus près de ce que l'on vit effectivement et en l'acceptant que l'on trouve la stabilité, l'aisance et un accueil réjoui dans le regard de l'autre. Ce n'est pas une expérience si ordinaire de sentir qu'on a le droit d'être simplement ce que l'on est. Naître en clown<sup>7</sup>, c'est naître à cette possibilité, à cette exigence. Peu importe si ce qui est vécu est la colère, la peur, le sentiment d'être pataud, parano, mégalo... Les manières d'être et de dire les moins « sortables » sont accueillies avec gratitude par le public dès lors que le clown s'efforce d'être conscient de ce qu'il met en jeu.

C'est là une expérience troublante pour qui a pris l'habitude, depuis sa plus tendre enfance, d'essayer de déchiffrer ce qu'il faut être pour convenir à l'autre et de s'y plier. Le rire du public permet à l'acteur clown une découverte décisive : le jugement le plus invalidant qu'il ait à redouter, celui qui le prive de vie, de plaisir, d'inventivité, c'est le sien. Tant que l'acteur clown est lucide et bienveillant avec les errances de son clown, le public le suit. Plus l'acteur apprend à reconnaître et à accepter ce qu'il vit sur le plateau, moins il redoute le regard des autres et plus il est capable de les accueillir comme ils sont. Le transfert aux situations de travail est évident : la question n'est plus d'être infailible, il s'agit juste d'être lucide... et disponible.

La vie du clown, on l'a compris, est faite de disponibilité à ce qui est là, sur le plateau et autour. Son attention est précise, concrète. Il tient humblement compte de la réalité, quelle que soit la force de son désir et de son imaginaire.

Un clown est pris du désir de voler. Il fait une première tentative en prenant sur une corde à linge un bonnet de dentelle qu'il tient par les cordons, à la manière d'un parapente. Il prend acte de l'échec et peu après renouvelle son essai avec cette fois un vêtement aux jambes très larges qui, une fois enfilé, lui fait des sortes d'ailes. Nouvel échec, on s'en doute, dont le clown accuse réception.

Ce qui fait rire et ce qui émeut, c'est cette capacité à dire à la fois le désir, l'imaginaire, et les obstacles que dresse la réalité. Cette capacité à vivre la tension entre le projet et sa réalisation effective sans lâcher ni l'un ni l'autre, à intégrer les imprévus, est une « compétence » qui gagnerait à être développée dans les institutions, elle éviterait bien des forçages et bien des décisions irréalistes !

Le clown est attentif à l'autre, public ou partenaire. Attentif, mais autonome : un clown perd toute consistance scénique s'il « colle » au partenaire. On est là au cœur d'une compétence relationnelle essentielle : rester en contact avec soi-

7. On parle de « naissance » du clown lorsque l'acteur chausse pour la première fois le nez rouge. En réalité, le clown « naît » chaque fois qu'il met son nez et porte sur lui-même et sur ce qui l'entoure une attention neuve.



même, sans pour autant annuler l'autre, et inversement. Cette exigence, au centre de l'improvisation clownesque, a un grand pouvoir de révélation de ce que sont nos tendances spontanées. Elle permet de les repérer et d'expérimenter d'autres manières d'être. Ici encore, le transfert aux situations professionnelles est évident. Des psychologues, tout pétris d'« accueil inconditionnel de l'autre », découvrent sur le plateau combien ils sont peu enclins à écouter, voire carrément terroristes, dès qu'ils se sentent en difficulté.

Des cadres qui passent pour être à l'aise dans les prises de parole publique ou la direction d'équipe se découvrent des abîmes de timidité et d'insécurité dès lors qu'ils ne sont plus protégés par leur cadre social habituel.

Les remaniements que le clown permet n'ont rien d'anodin. Ils touchent au cœur même de notre fonctionnement psychique en mettant au travail notre rapport à nous-mêmes, à l'autre, à la réalité et à l'imaginaire. Ce travail donne la possibilité de refonder le sentiment intime de sécurité sur des bases plus solides parce que moins dépendantes des autres. Du coup, les relations avec ces « autres » peuvent devenir plus fluides.

On pourrait craindre, à lire ce qui précède, que le clown soit une « psychothérapie masquée ». Il n'en est rien. Le travail se concentre sur l'apprentissage des techniques du clown et d'un ensemble de « règles de jeu<sup>8</sup> ». C'est l'assimilation de ces règles à travers de multiples exercices ludiques qui produit les déplacements que j'ai évoqués plus haut. La confrontation répétée aux règles fonctionne comme un analyseur du niveau de présence. Dès que le clown perd la conscience précise de ce qui se passe, il ne parvient plus à respecter ces bases du jeu de clown ni donc à jouer avec un ou plusieurs autres clowns. Revenir à la règle permet de retrouver, face à ses émotions ou à ses fantasmes, le recul nécessaire pour jouer. Quelles sont ces règles et en quoi sont-elles transposables aux situations professionnelles ?

## Les règles du jeu de clown

Globalement, ces règles visent à augmenter le degré de conscience, et à diminuer l'impulsivité réflexe. Le clown, nous l'avons dit, s'efforce d'être disponible à tout ce qui survient. Un bruit, un trébuchement, un spectateur qui s'endort, le clown immédiatement regarde ce qui a attiré son attention (c'est une règle). Pour autant, il est libre de traiter l'événement comme bon lui semble. Il doit même éviter de réagir de manière réflexe (mimique, parole, action), et pour cela, il tente de laisser passer au moins « trois secondes » avant d'agir (c'est une autre règle, particulièrement difficile à tenir) – pour s'offrir du temps et conférer plus de force à l'action décidée.

8. Ces règles, qu'il serait trop long de détailler ici, nous ont été transmises par Vincent Rouche et Anne Cornu, de la *Compagnie du moment*.



Ces deux règles ont des conséquences incalculables ; elles installent à la fois la nécessité de se tenir au courant et l'obligation de rester en contact avec soi-même : qu'est-ce que j'ai vu, entendu, senti, compris ? Qu'est-ce que cela me donne envie de faire ? Je peux prendre l'autre en compte sans pour autant annuler ma vision des choses, mes propres propositions. C'est quand le clown perd le contact avec lui-même et qu'il cherche sa vie dans le regard de l'autre qu'il perd toute consistance et que l'angoisse du vide s'empare de lui.

Ces règles sont rigoureuses. Elles posent des contraintes qu'il est souvent difficile d'accepter et d'intégrer. Peu à peu cependant, les clowns redécouvrent que la règle est un support de vie, qu'elle fournit un fil conducteur, et que, paradoxalement, la contrainte crée de la liberté et de la créativité<sup>9</sup>.

Ce dernier aspect est particulièrement important pour tous les salariés aux prises avec des consignes qui apparaissent incontournables mais en contradiction avec leur vision du travail. Des exercices permettent de travailler de manière systématique la recherche de liberté dans la consigne et de repérer comment chacun, spontanément, a tendance soit à refuser la consigne en bloc, soit à l'interpréter en l'aggravant, en limitant les possibles dans l'interprétation qu'il en fait, soit enfin à obtempérer de manière quasi réflexe sans s'octroyer le temps de la réflexion. De quels conditionnements familiaux, scolaires, professionnels, faut-il se libérer pour repérer et interroger l'indétermination des consignes, pour s'autoriser à ne pas confondre l'implicite et l'explicite ?

Explorateur passionné de la réalité, le clown ne se le tient jamais pour dit et les choses pour lui ne vont jamais de soi : l'inflexion d'une voix, la lumière du moment sur un objet usuel suffisent à renouveler les mots, le monde, offrant au clown un foisonnement d'énigmes et d'immenses espaces de liberté et de pensée.

Une clown entre sur le plateau avec un aspirateur qui traînait dans les coulisses. Oublieuse de l'usage établi de cet appareil, la clown est requise par le comportement du gros tuyau à la fois souple et rigide et du fil fort long qui s'entortille autour de ses jambes, de ses bras. Elle cherche comment porter l'appareil, sans cesse en butte aux réactions imprévisibles du tuyau et du fil qui déjouent ses tentatives. Personne, je pense, n'imaginait à quelle intensité tragique pouvait atteindre le désarroi d'un personnage aux prises avec un aspirateur affranchi de sa fonctionnalité par le regard à vif du clown. Mais chacun sentait à quelles situations de la vie renvoyait cette métaphore.

La qualité d'attention que développe son travail donne au clown une distance, un espace, qui permettent de ne se sentir assujetti ni à son rôle social ni aux exigences de son ego. Le clown sait jouer avec les personnages qu'il lui prend la fantaisie d'incarner sans en être dupe. Il peut ensuite ne pas confondre ses interlocuteurs professionnels avec le rôle qu'ils assument ni avec leur manière de le faire.

9. Ce que Pouchkine et l'Oulipo, pour ne citer qu'eux, ont déjà établi dans le domaine de la poésie.



Ne rêvons pas ! Le clown, comme toute pratique artistique, exige du travail, de la rigueur, de la suite dans les idées. Il ne fournit aucune baguette magique. Mais il permet de développer la lucidité, l'attention, la conscience et la liberté d'être soi. Ce n'est déjà pas si mal pour une activité qui, à force de rire, donne des courbatures aux côtes !

Lors d'une consultation « souffrance au travail », une déléguée syndicale entame le dialogue en disant : « Je ne suis pas venue me plaindre, je suis venue chercher des outils. » Après quoi, elle m'a exposé, en pleurant souvent, la situation qui l'amenait. Nous avons ri aussi. Il n'était pas question de clown dans cet entretien, mais les outils que cette personne cherchait et que nous avons cherché à identifier ensemble étaient bien ceux que nous transmettons dans les formations au clown. Elle avait déjà repéré le levier fondamental : renoncer à la plainte et à la soumission adhésive à ce qui fait mal.

Certains récits de salariés provoquent un état nauséeux qui signale l'indépendance qu'il y a à tenir ou à écouter un discours où s'entend une jouissance obscure (Lacan, 1973). Tels m'apparaissent les discours qui mettent en scène des victimes et des agresseurs, lançant dans l'arène judiciaire des affaires de « harcèlement moral » là où, à l'évidence, a manqué – et de tous les côtés – un effort minimal pour se parler, identifier les points de conflit, en référence à un minimum de repères communs liés au travail... et au Code civil. « Notre société, note Etienne Balibar (2011), est minée par la violence, la défiance et l'antagonisme, mais ne sait plus accepter les conflits, les organiser et en négocier les issues. »

La violence peut engendrer la nostalgie d'une autorité dictatoriale qui se présente d'abord comme un moyen de la contenir. Le chemin de la citoyenneté exige quant à lui de résister à la violence en refusant de l'exercer mais aussi de la subir. Cela ne va pas sans un travail obstiné pour préserver et élargir les espaces où une parole publique, collective, peut s'amorcer.

Le travail de clown offre de multiples occasions de travailler cette violence que nous fait l'autre, simplement parce qu'il est autre. Il arrive que le clown sorte un peu sonné d'une improvisation : il ne s'attendait pas à mettre au jour ce qui est venu dans le jeu. Un temps d'élaboration et de maturation s'ouvre après pour chacun, mais dès le premier temps, le groupe-public, représentant du corps social, était là, témoin accueillant, actif, réactif, de ce qui se jouait.

Ce n'est pas le moindre mérite du clown que de créer un espace public, ludique, où réapprendre à mettre en jeu ce qui nous travaille, les uns et les autres, dans nos manières de vivre ensemble. ◆



---

## Bibliographie

BALIBAR, E. 2011. « La condition d'étranger se définit moins par le passeport que par le statut précaire ». *Télérama*. N° 3197, avril, p. 20.

DEBRAY, R. 2010. *Eloge des frontières*. Paris, Gallimard.

GEPSO. 2010. *Normes et normalisation en travail social. Pour une posture critique entre responsabilité, résistance et créativité*. Actes du colloque du Groupe national des établissements et services publics sociaux (Annecy, 23 et 24 septembre).

LACAN, J. 1973. « Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse ». *Le séminaire. Livre XI*. Paris, Le Seuil, p. 246-247.

ROSSET, C. 2004. *Le réel : traité de l'idiotie*. Paris, Minuit.

