

Le théâtre-forum

au service de l'insertion durable en
emploi des personnes immigrantes





Pour citer :

DUHAMEL, J. et ALVAREZ, A. L. (2024). Le théâtre-forum au service de l'insertion durable en emploi des personnes immigrantes. Rapport de recherche. Montréal : Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPi).

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024
Dépôt légal, Bibliothèque et Archives Canada, 2024

ISBN Format numérique: 978-2-9823055-0-2

La recherche a été menée par l'Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII) du Collège de Maisonneuve

www.iriipi.ca

Membres de l'équipe de recherche :

Ana Laura Alvarez, auxiliaire de recherche
Nathalie Béland, enseignante-chercheuse
Melissa Berdjani, étudiante stagiaire
Solène Côté, étudiante stagiaire
Jérémy Duhamel, chercheur principal
Michèle Frémont, enseignante-chercheuse
Philémon Julien, étudiant stagiaire
Matis Morissette, étudiant stagiaire

Rédaction du rapport de recherche :

Jérémy Duhamel en collaboration avec Ana Laura Alvarez

Partenaires :



Graphisme et mise en page :



Juan Sebastian Perdomo Rodriguez
www.perdomo.ca

Remerciements

L'équipe de l'IRIPII tient tout d'abord à remercier chaleureusement les équipes du Conseil du Patronat du Québec (CPQ) et d'INICI¹ pour leur précieuse collaboration tout au long du projet. Ce projet d'innovation n'aurait pas pu voir le jour, traverser la tempête de la pandémie et atteindre ses objectifs sans le soutien indéfectible des membres du comité de pilotage : Yannick Boucher (INICI), Denis Hamel (CPQ) et Marie-Laure Konan (INICI). Les résultats de ce projet de recherche-action doivent beaucoup aux membres de la troupe d'INICI qui ont eu le courage de se prêter au jeu du théâtre-forum : Sandrine Afonso-Huot, Analuz Almanzar, Johanne Bilodeau, Yannick Boucher, Losseni Coulibaly, Julie Félix, Stella Hassani, Anne-Marie Jean Montenegro, Isabelle Maameri, Julie Stéphanie Normandin, Alan Ortiz Rendon, Yener Sanchez, Michèle Therrien et, enfin, Céline Bouchard, fer de lance de la troupe qui a grandement contribué à faciliter la collaboration entre nos équipes. Nous vous remercions pour votre engagement, votre prise de risque, votre créativité et votre confiance !

Nous tenons également à exprimer notre plus sincère reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé à la recherche. Nous les remercions pour leur temps ainsi que pour leur généreux et courageux partage d'expérience.

Nous remercions les collègues qui nous ont soutenus et ont mis l'épaule à la roue à un moment ou à un autre au cours du projet : Habib El-Hage, Monica Grigore-Dovlete, Aude Lanthier, Nordin Lazreg, Paula Lima, Gaëlle Thomas Lehrhaupt et Ricardo Vidal.

Si ce projet audacieux a pu voir le jour, c'est aussi grâce à l'appui de nos deux partenaires financiers. Nous remercions le Ministère de l'Enseignement supérieur du Québec de son soutien dans le cadre du Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART) - innovation sociale ainsi que le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) de son soutien dans le cadre du Programme d'innovation dans les collèges et la communauté.

1 - Il s'agit du nouveau nom que l'organisme Accueil Liaison pour arrivants (ALPA) s'est donné en 2023.



Table des matières

08	—	Introduction
09	—	Contexte de la recherche
18	—	Méthodologie
28	—	Présentation des résultats
28	—	A. Retombées positives et conditions de réussite
47	—	B. Défis de mise en œuvre et pistes de solution
66	—	Conclusion
70	—	Bibliographie



Introduction

Dans le cadre d'un projet de recherche-action mené entre 2020 et 2023 par l'IRIPII en collaboration avec le CPQ et INICI, différentes formules du théâtre-forum ont été testées pour mieux comprendre la pertinence de ce dispositif d'intervention dans le développement de pratiques favorisant l'insertion durable en emploi des personnes immigrantes. Ce rapport de recherche présente les principaux résultats de cette expérimentation.

La première section décrit les origines du projet, les intuitions qui l'ont façonné et les objectifs qui ont été poursuivis. La deuxième section du rapport porte sur la démarche et la méthodologie de recherche. En plus de présenter les différentes étapes du projet et les principaux paramètres de l'expérimentation du théâtre-forum, l'accent est mis sur la manière dont le théâtre-forum a été utilisé pour collecter des données et pour cocréer des outils. La troisième section est consacrée à la présentation des résultats de l'expérimentation du théâtre-forum menée pendant le projet. Cette section est divisée en deux parties : d'une part, nous présenterons les retombées positives et les conditions de réussite du théâtre-forum documentées dans le cadre de la recherche ; d'autre part, nous présenterons les défis de mise en œuvre rencontrés au cours de l'expérimentation et les pistes de solution qui ont été identifiées pour les relever.

Contexte de la recherche

Le principal objectif du Théâtre de l'opprimé est de pouvoir être pratiqué par n'importe qui, n'importe où et n'importe quand, et pas seulement à l'intérieur de bâtiments adaptés, par des spécialistes qui auront choisi de le pratiquer. C'est pour cela que la fonction clé du Théâtre de l'opprimé, le Joker, a parmi ses principales activités l'enseignement de cette pratique, sachant que seul enseigne celui qui apprend, seul apprend celui qui enseigne.

Boal 2004: 29

Problématique et proposition d'innovation

En dépit de la rareté de main-d'œuvre qui prévaut dans plusieurs secteurs au Québec, plusieurs indicateurs révèlent des disparités importantes entre personnes immigrantes et personnes natives en ce qui concerne aussi bien l'accès aux emplois de qualité que le maintien ou la progression en emploi (Boulet 2016 ; Tremblay 2017: 10 ; ISQ 2017 ; Boudarbat et Adom 2023 ; IDQ 2024). Si les milieux de travail jouent un rôle de premier plan dans l'intégration économique des personnes immigrantes, on remarque en leur sein des résistances persistantes, tant du côté des employeur-se-s que des employé-e-s, qui limitent l'insertion durable en emploi des personnes immigrantes (Beaudry et Gagnon 2017 ; BDC 2018 ; Béji 2024)². Coupant ces dernières d'opportunités de contribuer pleinement à la vie sociale et économique du Québec, ces résistances privent les employeur-se-s et la société de précieuses sources de main-d'œuvre, d'innovation et de créativité.

Ce constat a conduit de nombreuses parties prenantes à se remettre en question et à souhaiter un renouvellement des pratiques afin d'assurer un meilleur partage de l'engagement et de la responsabilité entre les personnes immigrantes et la société d'accueil. C'est le cas d'INICI, un organisme communautaire de Montréal qui accompagne chaque année, depuis 1984, des milliers de personnes nouvellement arrivées tout au long de leur trajectoire d'insertion socioprofessionnelle, en offrant des services intégrés en matière d'accueil, d'installation, de francisation, d'intégration à l'emploi et de régionalisation³. Fort-e-s d'une longue expérience en accompagnement de personnes immigrantes vers l'emploi, les intervenant-e-s d'INICI ont pu observer les multiples difficultés que ces dernières rencontrent une fois en emploi. De façon complémentaire, iels ont constaté que les employeur-se-s se sentent insuffisamment outillés pour ajuster leurs pratiques de gestion et ainsi tirer avantage de la diversité ethnoculturelle. C'est pourquoi, dans sa planification stratégique 2018-2021, INICI a reconnu la nécessité d'intervenir plus activement auprès des employeur-se-s, pour qu'iels soient mieux disposés et outillés à intégrer durablement les personnes immigrantes en milieu de travail. C'est dans ce contexte qu'INICI a souhaité enrichir ses services en proposant un accompagnement adapté aux employeur-se-s souhaitant développer des pratiques inclusives.

2 - Afin de contribuer au respect de la diversité et d'éviter toute forme de discrimination, ce rapport a été rédigé avec le souci de s'accorder avec les principes et les procédés de l'écriture inclusive.

3 - <https://inici.ca/a-propos/>

Dans cet effort d'innovation, INICI fait face à un défi colossal : bien que son expertise ait montré toute son efficacité dans le soutien aux personnes immigrantes, elle s'arrête généralement aux frontières du milieu de travail et demeure, par conséquent, hors de portée des employeur-se-s et des employé-e-s. Sa marge d'intervention restreinte représente une limite concrète à l'action des intervenant-e-s d'INICI, alors que l'inclusion en emploi réclame aussi d'agir sur la culture organisationnelle, les pratiques de gestion et les tensions susceptibles d'apparaître dans les équipes de travail. Aspirant à y remédier, INICI a souhaité élargir son champ d'action pour y inclure l'intervention en milieu de travail. C'est la volonté de développer cette offre de service et d'être outillé pour la mettre en œuvre de façon pérenne qui a conduit l'organisme à approcher l'IRIPII en 2018. Les premières étapes de la réflexion menée par INICI et l'IRIPII ont permis d'identifier le principal défi à relever : comment l'organisme INICI peut-il contribuer concrètement et durablement au développement de pratiques susceptibles de mieux inclure les personnes immigrantes en milieu de travail dans le respect de son mandat et de son expertise?

Des pistes de réponse sont apparues à l'occasion d'un événement auquel des membres de l'équipe de l'IRIPII et d'INICI ont participé. Le 5 juin 2019, le Collège de Maisonneuve a organisé le colloque Vivre-ensemble en entreprise afin de croiser les perspectives de la recherche et celles des milieux de pratique autour des différents défis associés à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle en milieu de travail. Orchestrés par la troupe Créactifs, des ateliers de théâtre-forum d'une durée d'environ 45 minutes ont notamment été proposés pour explorer différents enjeux associés à la diversité ethnoculturelle en milieu de travail. Les saynètes proposées par Créactifs ont mis en scène des situations comportant des biais, des écarts de communication, des microagressions et différents comportements qui font obstacle à une insertion durable en emploi des personnes immigrantes. Par son invitation à se mettre à la place de l'autre et par sa capacité à mobiliser à travers le jeu un public diversifié dans la réflexion sur des sujets potentiellement sensibles associés à l'immigration et aux relations interculturelles, la formule du théâtre-forum proposée à cette occasion est apparue comme un moyen à la fois adapté et innovant de contribuer au développement de milieux de travail plus inclusifs.

Cependant, les conditions de succès de cette formule dans le contexte précis du nouveau champ d'intervention d'INICI demeuraient à préciser. En particulier, l'un des principaux défis consistait à faire du théâtre-forum un outil adapté à l'expertise des intervenant-e-s d'INICI et donc à une éventuelle troupe composée d'intervenant-e-s qui ne sont pas des professionnel-le-s du théâtre. Le projet de recherche-action est donc né de l'immersion des membres de l'équipe de l'IRIPII et d'INICI dans une activité qui a suscité l'enthousiasme et la volonté de l'expérimenter plus avant pour en faire un dispositif d'intervention en milieu de travail adapté à l'expertise des intervenant-e-s d'INICI.



L'ancrage de la proposition d'innovation dans le milieu des entreprises a été considéré comme une condition essentielle au succès du projet. C'est ce qui a conduit l'IRIPII et INICI à développer un partenariat avec le CPQ, une organisation regroupant plus de 70 000 employeur-se-s au Québec⁴. D'entrée de jeu, le CPQ a validé l'importance de sortir des sentiers battus et la pertinence d'explorer le médium théâtral pour développer de nouvelles ressources susceptibles d'aider les employeur-se-s à relever les défis posés par l'intégration et la rétention d'une main-d'œuvre diversifiée. Le CPQ s'est ainsi engagé à tout mettre en œuvre pour faciliter la participation de ses membres aux différentes phases du projet.

4 - <https://www.cpq.qc.ca/a-propos-du-cpq/qui-sommes-nous/>



État des lieux des connaissances : principes et usages du théâtre-forum

Le théâtre-forum est l'une des formes du Théâtre de l'opprimé qui a été créée dans les années 1960 au Brésil par Augusto Boal dans un contexte de résistance à la dictature. Polymorphe, le Théâtre de l'opprimé obéit cependant à deux principes fondamentaux. Premièrement, il opère une transformation du statut des membres du public : en rupture avec la représentation classique du « spectateur » comme « être passif, réceptif et dépositaire », le « spectateur » devient « spect-acteur », c'est-à-dire « protagoniste », « sujet », « créateur » et « transformateur » de l'action dramatique (Boal 2004 : 25). Deuxièmement, le Théâtre de l'opprimé cherche à travers cette transformation à favoriser l'émancipation des personnes opprimées : il vise à « modifier la société » plutôt qu'à se « contenter de l'interpréter » (Boal 2004 : 254) ; il s'efforce de « préparer le futur » plutôt que de « se contenter d'interpréter le passé » (Boal 2004 : 25). Le Théâtre de l'opprimé est par conséquent un théâtre résolument engagé qui vise à dévoiler et à transformer les structures du pouvoir qui produisent et reproduisent les rapports d'oppression.

Selon les contextes et la forme théâtrale privilégiée, ces deux principes du Théâtre de l'opprimé se déclinent de différentes façons, mais toujours en accord avec la prémisse originelle, inspirée de la Pédagogie des opprimé-e-s de Paulo Freire (2021), selon laquelle les personnes opprimées sont les expertes de leur propre vie et possèdent les clés de leur émancipation (Kaptani et Yuval-Davis 2008 : 6). Ainsi, la proposition originelle du Théâtre de l'opprimé consiste à redonner la parole et le pouvoir d'action aux personnes opprimées pour qu'elles transforment un environnement qui les désavantage de façon structurelle et œuvrent ainsi à « découvrir leurs chemins de libération » (Boal 2004 : 24).

S'il se présente sous différentes formes depuis les initiatives pionnières de Boal, le théâtre-forum se déploie toujours en accord avec sa visée d'émancipation et à travers une structure en deux temps. En premier lieu, une courte pièce (saynète) mettant en scène une situation problématique est jouée par une troupe. Dans un deuxième temps, le « forum », au sens antique qui désigne un espace où les citoyen-ne-s se réunissent pour échanger autour des affaires politiques (Nadarajan, Mohamad Khairi et Noor Banu 2020 : 171), est l'occasion pour les membres du public de réagir à la saynète, en partageant leurs points de vue sur la situation théâtralisée et en proposant différentes modifications qui sont susceptibles de dénouer la situation problématique. Espace de dialogue et d'action, le forum permet aux membres du public d'interagir directement avec la troupe et de monter sur scène pour jouer, sur un mode d'improvisation, leurs propres solutions. Le théâtre-forum étant un « théâtre d'essai » plutôt qu'un « théâtre-spectacle » (Boal 1996 : 42), le forum vise à expérimenter, à travers l'incarnation théâtrale, les pistes de réflexion qui sont susceptibles de faire évoluer la compréhension et le pouvoir d'action du public sur la situation problématique mise en scène. En s'exerçant comme acteur-trice-s du changement,



les membres du public se préparent concrètement à la transformation de leur environnement (Boal 1996 : 211).

Dans la perspective de Boal, c'est au ou à la Joker qu'il revient d'encadrer les échanges et de favoriser la participation du public à l'activité. En accord avec les principes fondamentaux du Théâtre de l'opprimé, iel n'occupe pas une position d'autorité (ni sur le plan de la moralité ni sur celui de la dramaturgie) par rapport au public (Babbage 2004 : 20). Situé sur un même plan d'horizontalité, iel « n'impose aucune idée » et s'assure de donner au public « la possibilité d'expérimenter toutes ses idées, d'essayer toutes les solutions et de les vérifier à l'épreuve de la pratique [...] théâtrale » (Boal 1996 : 41). Si le ou la Joker ne dispose d'aucune autorité pour juger la valeur des interventions des participant-e-s, iel a cependant la responsabilité de les soumettre à l'examen du public. C'est le cas en particulier des « solutions magiques » (Boal 2004 : 265), c'est-à-dire des propositions séduisantes par leur simplicité qui semblent faire l'impasse sur la complexité du réel. La figure du ou de la Joker combine ainsi les rôles de « facilitateur » et de « difficultateur » (Day 2002 : 22 ; Hamel 2012 : 78 ; Rae 2013 : 222 ; Edwards et Blackwood 2016 : 42).

À l'instar des autres formes du Théâtre de l'opprimé, le théâtre-forum a connu certaines mutations au fil du temps. Des origines jusqu'à la fin de la guerre froide, il a été axé de façon privilégiée sur l'oppression liée aux dictatures et aux luttes de classes. Sans jamais perdre de vue la persistance, sous des formes parfois plus subtiles, de ces systèmes d'oppression (Boal 2004 : 24-25), le théâtre-forum a eu tendance depuis lors à prendre la forme d'un théâtre participatif intervenant sur une multitude de thèmes (intimidation, violence conjugale, racisme, handicap, écologie...), dans une optique de soutien aux groupes marginalisés, d'éducation populaire ou de sensibilisation à différents problèmes de société (Lénel 2011 : 92-93 ; Hamel 2012 : 74 ; Bourassa-Dansereau 2017 : 52). Souvent présenté comme outil d'empowerment (Lénel 2011 : 100-101 ; Hamel 2012 : 10 ; Noël, Lambert, Norbert Bordeleau, S. et al. 2021), le théâtre-forum a été utilisé comme dispositif d'intervention auprès des populations immigrantes et réfugiées (Bourassa-Dansereau 2017 ; Day 2002 ; Kaptani et Yuval-Davis 2008). Ne s'adressant plus seulement aux groupes opprimés, en vertu de sa visée de sensibilisation, le théâtre-forum a aussi été mobilisé en entreprise pour soutenir le développement de meilleures pratiques et de milieux de travail plus sains (Rae 2013 ; Debos, Cyrulnik, Boillot et Lacroix 2011 ; Edwards et Blackwood 2016).





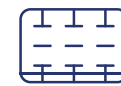
Pour toutes ces raisons, le théâtre-forum recèle un potentiel d'innovation important pour contribuer au développement de pratiques inclusives en milieu de travail. En principe, comme en témoigne la citation mise en exergue au début de cette section, le théâtre-forum a pour vocation de se démocratiser et de se mettre au service de groupes qui ne possèdent pas une expertise particulière en théâtre. En réalité, son appropriation et son utilisation dans le contexte de pratique des intervenant·e·s d'INI-CI soulèvent cependant des enjeux particuliers qu'il convient de mieux comprendre.

Quelles sont les conditions spécifiques à satisfaire pour que ce dispositif porte ses fruits dans le contexte précis où il serait pris en charge par un organisme d'accueil et de soutien à l'intégration des personnes nouvellement arrivées au Québec ? C'est la question principale à laquelle la recherche s'est attachée à répondre.

Objectifs de la recherche

L'objectif principal du projet de recherche-action a consisté à cocréer les outils nécessaires et pertinents à une intervention d'INI-CI en milieu de travail, en expérimentant, adaptant et transférant les approches gagnantes du théâtre-forum, au bénéfice d'une insertion durable en emploi des personnes immigrantes.

Pour y parvenir, quatre objectifs particuliers ont été poursuivis :



1. Dans une variété de secteurs d'activités et de types d'entreprises ⁵, cartographier les défis liés à l'inclusion des travailleur·se·s immigrants, afin d'identifier les principaux incidents critiques en milieu de travail;



2. Réaliser un état des lieux des difficultés rencontrées par les intervenant·e·s et les bonnes pratiques lors des interventions en entreprise, afin de répertorier les moyens les plus efficaces de prévenir et de traiter ces situations critiques en milieu de travail;



3. À partir de l'identification de ces situations, des difficultés et des bonnes pratiques d'intervention, cocréer des outils d'intervention théâtrale visant à accompagner les entreprises dans leurs efforts d'inclusion de la diversité ethnoculturelle;



4. S'assurer de la pertinence et de l'efficacité des outils développés.

⁵ - Dans le cadre de la recherche, le terme « entreprise » est entendu au sens large ; il inclut toutes les organisations (privées, publiques, collectives...) qui ont des employé·e·s.

Objet du rapport de recherche

En dépit de la pandémie, qui a causé une onde de choc obligeant l'équipe de recherche et les partenaires à revoir en profondeur les modalités de la recherche et les paramètres de l'expérimentation, les résultats de la recherche ont surpassé les cibles initiales. En vertu de l'entente en matière de propriété intellectuelle unissant l'équipe de recherche et les partenaires, ces résultats font l'objet de stratégies de diffusion différenciées.

Le présent rapport de recherche a pour objectif principal de présenter les résultats de l'expérimentation des différentes formes et modalités du théâtre-forum menée tout au long du projet de recherche-action en collaboration avec INICI et le CPQ. Ce sont donc les résultats en lien avec l'objectif principal du projet qui seront présentés dans le cadre de ce rapport.

En ce qui concerne les objectifs particuliers, seule la méthode (qui s'inspire de façon innovante de l'approche du théâtre-forum) par laquelle ils ont été atteints sera présentée. Les résultats en lien avec les objectifs particuliers ne font pas l'objet du présent rapport. En accord avec nos partenaires et en vertu de la méthode utilisée, ces résultats ont été intégrés directement à la trousse d'outils destinée à l'organisme INICI⁶.



6 - NICI disposant des droits exclusifs d'utilisation de ces outils, toute demande d'information ou d'utilisation par un tiers doit être dirigée vers la direction générale de l'organisme. Pour avoir aperçu de cette trousse d'outils, voir : <https://iripi.ca/wp-content/uploads/2024/09/A-Compendium.pdf>

Méthodologie

Le Théâtre de l'opprimé n'est pas une série de recettes, de procédés libéraux, un catalogue de solutions déjà connues : c'est surtout un travail concret sur une situation concrète, à un moment donné, dans un lieu déterminé. C'est une étude, une analyse, une recherche.

Boal 2004: 25

Approche et méthode

Afin d'atteindre les objectifs poursuivis, la méthode qui a été privilégiée est celle de la recherche-action participative (Van Trier 1980 ; Rhéaume 1982 ; Mayer et Ouellet 2000 ; Reason et Bradbury 2001) qui répond aux principes suivants : « un mode d'interaction réciproque entre les chercheurs et les praticiens » (Rhéaume, 1982 : 44) et une « rétroaction entre l'action et la conceptualisation » (Van Trier 1980 : 44). Ce type de recherche trouve son ancrage dans l'action, s'appuie sur la nécessité d'intervenir pour changer les situations problématiques et met l'accent sur l'expérience subjective des sujets et la façon dont ceux-ci donnent sens aux situations rencontrées, d'où l'importance donnée aux méthodes qualitatives (Demazière et Dubar 1997 ; Poupard 1997 ; Corbin et Strauss 2014).

En plus d'être conçu comme un dispositif d'intervention, le théâtre-forum s'est imposé pour sa pertinence comme méthode de recherche. Le théâtre-forum peut jouer un rôle important dans la production de matériaux scientifiques puisqu'il permet de faire émerger des perceptions, des savoirs, des croyances, des pratiques et des comportements de personnes rassemblées autour d'une thématique précise (Euzen et Bordet 2008). Cette méthode présente l'avantage de limiter l'expression des rapports de pouvoir dans la production des savoirs et de favoriser l'émergence, sur le vif, de matériaux vivants et de réactions spontanées, verbales ou non verbales, reflétant les ressentis et les perspectives des participant-e-s (Bourassa-Dansereau 2017 : 55-56). Sa pertinence est particulièrement reconnue dans l'exploration de thèmes de recherche, comme les phénomènes complexes de la discrimination ou de la construction identitaire des groupes vulnérabilisés, qui sont intimement ancrés dans des expériences personnelles difficiles à verbaliser (Erel, Renynolds et Kaptani 2017 : 309 ; Kaptani et Yuval-Davis 2008). Dans le cadre du projet, les virtualités méthodologiques du théâtre-forum ont été testées et exploitées de différentes façons, et ce aux différentes phases du projet.



Pour faciliter la collaboration entre l'équipe de recherche et les organismes partenaires, deux mécanismes participatifs ont été mis sur pied :



1. La direction collégiale du projet a été assurée par un comité de pilotage composé du chercheur principal de l'IRIPIL et des directions d'INICI et du CPQ. Se réunissant entre 2 et 3 fois par année, ce comité a veillé au bon déroulement de la recherche, en s'attachant en particulier à trouver des solutions pour assurer l'équilibre entre les orientations initiales du projet et les contraintes de toutes sortes imposées notamment par la situation sanitaire. Les membres du comité de pilotage ont également été très impliqués dans la réflexion sur les stratégies à privilégier pour assurer la pérennité de l'outil.



2. Une communauté de pratique a été créée pour encadrer les différentes étapes d'appropriation et d'expérimentation du théâtre-forum ainsi que pour faciliter la validation des résultats de l'analyse et du test des outils. Composée des membres de l'équipe de recherche de l'IRIPIL et d'au moins 1 intervenant-e et d'1 gestionnaire d'INICI, la communauté de pratique a été active tout au long du projet.

D'une durée de trois ans (2020-2023), le projet s'est déroulé suivant les six étapes du modèle de recherche-action de Mayer et Ouellet (2000 : 293-299) :



01

Conception et planification



02

Négociation et accès au terrain



03

Collecte de données



04

Analyse et validation des résultats



05

Élaboration des outils et prises de décision



06

Retour à l'action

2020

2023

Premières étapes du projet : planification et accès au terrain

Dès l'amorce du projet, la pandémie de COVID-19 a mis à rude épreuve le plan de mise en œuvre et les stratégies privilégiées pour la collecte de données. Au terme d'une pause de trois mois (mars à mai 2020), les partenaires ont décidé de renoncer aux activités en présence. Par conséquent, toutes les activités ont été adaptées au virtuel, avec le souci d'assurer la qualité des processus de collecte et de traitement des données ainsi que leur conformité aux principes de l'éthique de la recherche. Ce contexte sanitaire sans précédent et le recours systématique au mode virtuel ont constitué la trame de fond commune à toutes les activités de recherche et de co-création menées dans le cadre du projet. Le retour graduel aux activités en présence a coïncidé avec la dernière étape du projet.

Collecte de données

Pour atteindre les objectifs poursuivis, différentes activités de collecte de données ont été réalisées à distance avec trois catégories de participant-e-s :

- Les membres de l'équipe d'INICI.
- Les personnes immigrantes ayant bénéficié des services d'INICI et qui ont déjà occupé un emploi depuis leur arrivée au Québec ⁷.
- Les acteur-trice-s d'entreprise (employeur-se-s et employé-e-s originaires du Québec et d'ailleurs).

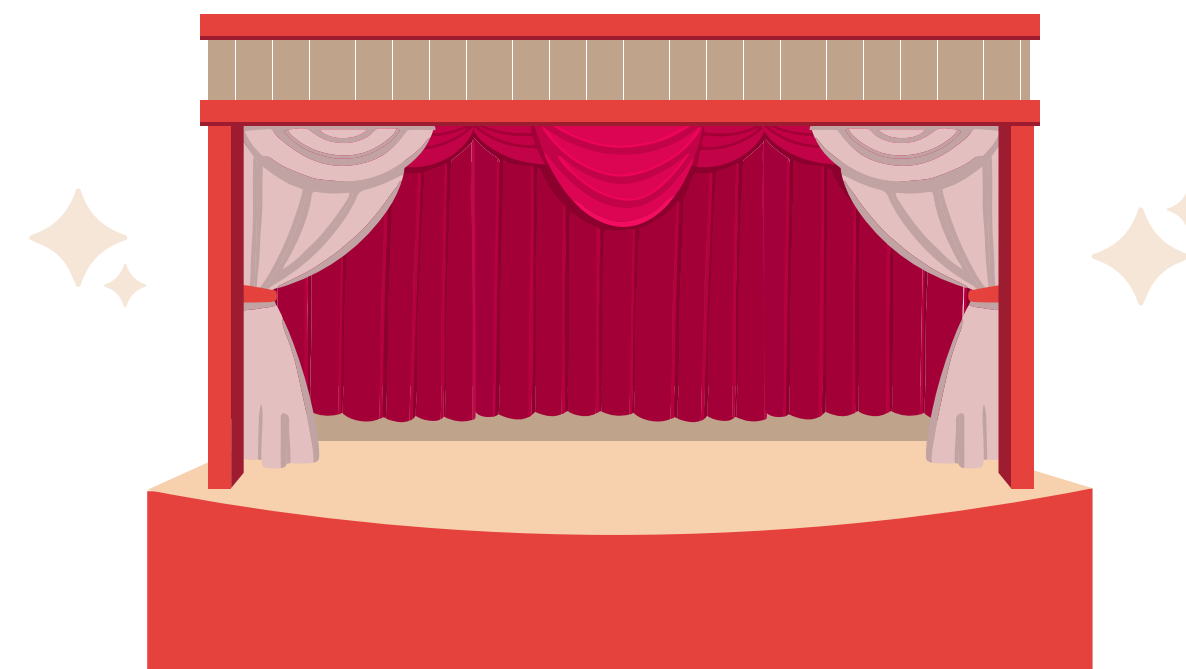
La première étape a consisté à recueillir une diversité de perspectives sur les tensions vécues en milieu de travail en lien avec la diversité ethnoculturelle et les besoins d'accompagnement qui en découlent. L'objectif était à la fois d'enrichir notre compréhension de ces enjeux, mais surtout d'assembler un matériau fondé sur la recherche de terrain afin de produire des contenus authentiques et diversifiés pour les saynètes. Pour ce faire, plusieurs entrevues individuelles semi-dirigées ont d'abord été réalisées avec ces trois catégories de participant-e-s.

Entre le 2 juillet et le 2 septembre 2020, 15 entrevues ont été réalisées avec les membres de l'équipe d'INICI. Entre le 21 juillet et le 15 octobre 2020, 16 entrevues ont été réalisées avec d'ancien-ne-s participant-e-s d'INICI ayant eu une expérience d'emploi au Québec. Entre le 8 décembre 2020 et le 1er avril 2021, 39 entrevues ont été réalisées avec des acteur-trice-s d'entreprise, aux postes, aux organisations et aux origines variées. Ces entrevues ont permis de brosser un premier portrait croisé des défis vécus en lien avec l'inclusion des personnes immigrantes en milieu de travail. De même, ces entrevues ont permis de mieux comprendre les besoins d'accompagnement à la fois des personnes immigrantes qui sont appelées à intégrer le marché du travail, voire à se maintenir ou à progresser en emploi, et des employeur-se-s dans leurs efforts visant à mieux les intégrer.

Ce premier corpus de données a ensuite été enrichi tout au long de la phase d'expérimentation en misant sur le potentiel méthodologique du théâtre-forum. Le test des différentes formes et modalités du théâtre-forum a permis à l'équipe de recherche de déployer diverses techniques de collecte de données. Pour ce faire, les membres de l'équipe de recherche ont assisté aux séances théâtrales (observations non participantes) et ont pu dans certains cas être mis à contribution (observations participantes). De plus, des groupes de discussion ont été organisés dans la foulée de ces séances avec les différentes catégories de participant-e-s. Cette deuxième étape de la collecte de données a non seulement permis d'évaluer la pertinence et les conditions de réussite du théâtre-forum dans des contextes d'utilisation spécifiques, mais aussi d'enrichir le portrait des défis et des besoins en lien avec l'inclusion des personnes immigrantes en emploi.

Entre septembre 2020 et janvier 2021, 10 séances virtuelles d'initiation au théâtre-forum animées par 2 enseignantes de théâtre du Collège de Maisonneuve ont été organisées avec une équipe de 7 intervenant-e-s d'INICI. À travers une multiplicité d'exercices théâtraux, ces séances d'une durée de 2 heures ont permis aux intervenant-e-s de se familiariser avec les principes du théâtre-forum, de développer les habiletés de jeu et d'animation ainsi que de réfléchir aux défis d'intégration du théâtre-forum dans leur contexte de pratique. Par le biais de l'observation, ces séances exploratoires ont été propices à la collecte de données auprès des intervenant-e-s d'INICI pour connaître leurs préoccupations, leurs défis, leurs aspirations et leurs besoins.

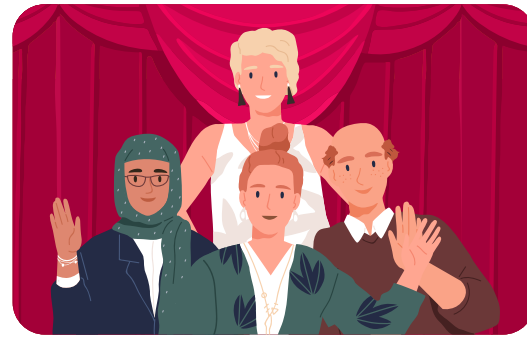
Entre janvier et avril 2021, 6 séances de théâtre-forum d'une durée oscillant entre 45 et 60 minutes et animées par les intervenant-e-s d'INICI ont été expérimentées successivement avec les deux autres catégories de participant-e-s : 4 séances ont été proposées à des participant-e-s et à d'ancien-ne-s participant-e-s d'INICI ; 2 séances ont été proposées à des acteur-trice-s d'entreprise. Pour favoriser une immersion rapide dans l'expérience du théâtre-forum, les droits des saynètes créés par la troupe Créactifs ont été achetés par l'IRIPII.



7 - Dans la suite du rapport, on les désigne aussi comme participant-e-s de l'organisme INICI.

Tableau 1 : Synopsis des 4 saynètes retenues pour l'expérimentation

A Entrevue d'embauche d'une personne immigrante. Dilemme pour la direction : choisir la personne native ou la personne immigrante? La personne native est choisie mais inadéquate. Retour à la case départ.



B Frustration d'un employé immigrant qui n'a pas obtenu une promotion convoitée malgré sa grande compétence. Désinvestissement de l'employé.



C Difficultés d'adaptation et de communication d'une femme immigrante dans son milieu de travail. Erreur dans une tâche confiée.



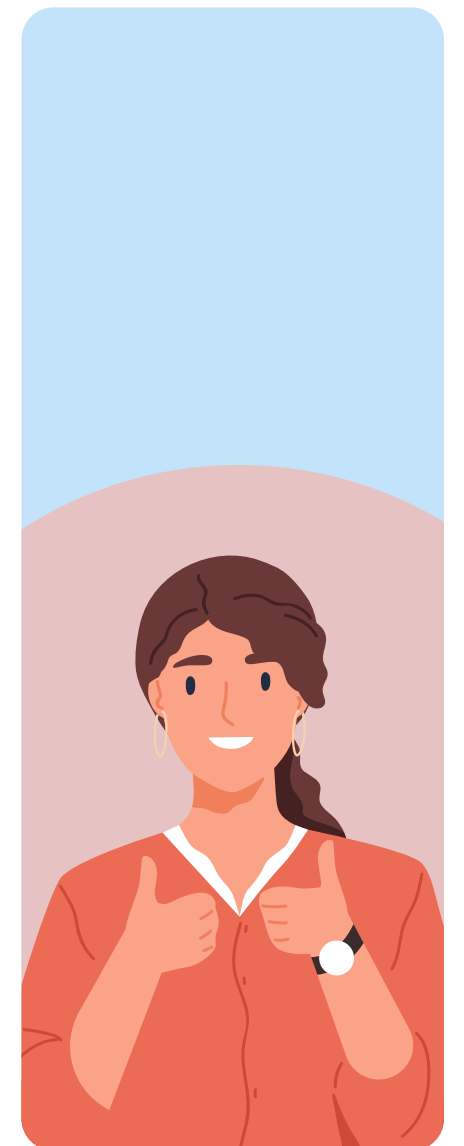
D Une femme immigrante participe à une entrevue de groupe où elle ne se sent pas à l'aise. Obtient le poste. Erreur dans une tâche confiée.



Ces séances d'expérimentation ont constitué un dispositif central de la collecte de données. En premier lieu, par le biais de l'observation, l'équipe de recherche a pu documenter les dynamiques, réactions et interventions induites par le théâtre-forum. Ensuite, à la fin de chaque séance de théâtre-forum, des groupes de discussion d'une durée d'une heure ont été menés séparément avec les membres de la troupe d'INICI et les membres du public pour recueillir les réactions « à chaud » : 6 groupes de discussion ont rassemblé les intervenant-e-s d'INICI composant la troupe ; 2 groupes de discussion avec des participant-e-s et ex-participant-e-s d'INICI ; 2 groupes de discussion réunissant des acteur-trice-s d'entreprise. Dans le cadre de ces groupes de discussion, les participant-e-s ont été invités à raconter l'expérience vécue pendant les ateliers de théâtre-forum et à évaluer les potentialités, les limites et les pistes d'amélioration de la formule et des contenus théâtraux expérimentés au préalable.

Tableau 2 : Composition des 6 publics lors de l'expérimentation

Groupe	Composition
1	5 participant-e-s ou ancien-ne-s participant-e-s d'INICI ayant une expérience en emploi au Québec et disposant d'un bon niveau de français.
2	4 participant-e-s ou ancien-ne-s participant-e-s d'INICI, dont 2 n'ayant pas d'expérience en emploi au Québec et 2 étant en francisation.
3	5 participant-e-s ou ancien-ne-s participant-e-s d'INICI ayant une expérience en emploi au Québec, dont 1 personne en francisation.
4	4 participant-e-s ou ancien-ne-s participant-e-s d'INICI ayant une expérience en emploi au Québec, dont 1 personne en francisation.
5	6 collègues (5 employé-e-s et 1 gestionnaire, dont 2 personnes immigrantes) d'une même entreprise.
6	5 gestionnaires (dont 1 personne immigrante) d'entreprises différentes.





Analyse, validation des résultats et élaboration des outils

Toutes les données collectées au moyen des entrevues, des observations et des groupes de discussion ont été traitées en continu par les membres de l'équipe de recherche de l'IRIPII avec la participation active des étudiant·e·s stagiaires du Collège de Maisonneuve. L'analyse de ce riche matériau a été orientée par deux objectifs prioritaires : d'une part, croiser les différents points de vue sur les obstacles à l'insertion durable en emploi des personnes immigrantes et les situations problématiques qui en résultent ; d'autre part, comprendre les conditions de réussite du théâtre-forum pour reconnaître, prévenir et désamorcer ces situations problématiques. Un document de transfert a été élaboré, présentant les résultats préliminaires de l'analyse en lien avec ces deux objectifs. Au printemps 2021, ces résultats ont fait l'objet d'échanges avec les intervenant·e·s d'INICI à l'occasion de 2 séances de travail. Une attention particulière a été portée à la nécessité d'adapter la formule du théâtre-forum au contexte de pratique et au profil de compétences des intervenant·e·s d'INICI.

Une fois enrichis et validés, les résultats d'analyse ont fourni les orientations et les contenus pour le développement des outils. À l'avenant des phases précédentes, l'approche du théâtre-forum a présidé à l'élaboration des prototypes d'outils. En effet, il est intéressant de noter que les incidents critiques en milieu de travail recensés par la recherche ont été traités de façon à être utilisés comme matériau théâtral dans le processus de création des saynètes. 3 séances de cocréation réunissant les équipes d'INICI et de l'IRIPII ont été organisées entre juin et juillet 2021 afin, d'une part, d'élaborer de nouvelles saynètes sur la base de ces situations problématiques et, d'autre part, d'expérimenter une méthode de cocréation qui s'inspire de l'approche du théâtre-forum. 2 séances de travail ont eu lieu entre septembre et octobre 2021 pour enrichir et valider les prototypes d'outils développés par l'équipe de l'IRIPII en prévision de la phase de test en situation réelle.

Retour à l'action

Une première phase de test des outils s'est déroulée en « situation réelle » et sans la présence de l'équipe de l'IRIPII entre novembre 2021 et février 2022. 4 activités ont été animées en virtuel par INICI : 3 activités ont été menées avec des entreprises et 1 activité a été organisée avec des participant·e·s de l'organisme. Un questionnaire a été élaboré par l'IRIPII pour recueillir la rétroaction des participant·e·s à ces activités. 4 rencontres ont été organisées avec l'équipe d'INICI pour interpréter les données recueillies au moyen du questionnaire, réaliser le bilan du test et identifier les éléments à améliorer. Dans la foulée, des correctifs ont été apportés à certains outils entre mars et juin 2022.

La première phase de test n'ayant pas permis d'évaluer tous les prototypes d'outils et la sortie progressive de la pandémie ayant fait émerger le besoin de faciliter l'adaptation de l'outil au présentiel, de nouvelles activités de test ont été animées par l'équipe de l'IRIPII avec INICI à l'automne 2022 et à l'hiver 2023. Ces activités ont aussi permis de transférer des connaissances pour soutenir l'appropriation des outils, notamment par les nouveaux membres de la troupe d'INICI, et son déploiement en virtuel et en présence. À la lumière de ces nouveaux tests, une version revue et corrigée de la trousse d'outils a été livrée à INICI le 31 mars 2023.



Depuis lors, plusieurs activités ont été animées de façon autonome par INICI (en présentiel et en virtuel) auprès de leurs participant·e·s et de diverses organisations.

inici

Présentation des résultats

A. Retombées positives et conditions de réussite

Quelles sont les retombées qui peuvent résulter de l'expérience du théâtre-forum ? À quelles conditions le théâtre-forum constitue-t-il un outil pertinent dans les différents contextes d'intervention des intervenant-e-s d'INICI ? Cette section est destinée à présenter les principaux éléments de réponse à ces questions qui se dégagent de l'expérimentation menée dans le cadre de la recherche.



01

Le théâtre-forum s'est d'abord démarqué par sa capacité à engager des groupes plus ou moins hétérogènes dans l'exploration active d'enjeux potentiellement sensibles.

L'expérimentation a d'abord montré que les saynètes captent puissamment l'attention des membres du public en suscitant de vives réactions. Dans le cadre des groupes de discussion, les participant-e-s ont souvent fait remarquer à quel point iels se sont sentis vivement interpellés par la première partie de l'activité. Une gestionnaire d'entreprise explique ainsi que la saynète « lui est vraiment rentrée dedans », qu'elle a été « profondément émue et fortement touchée ». La portée de la situation mise en scène interpelle à un point tel que, comme le mentionne une personne qui a été accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration, « la saynète vient tellement nous chercher que c'est dur de ne pas réagir ». En peu de temps, les saynètes touchent les membres du public en convoquant le registre des émotions.

Aux yeux des participant-e-s, cet effet du théâtre-forum semble s'exercer à travers une savante combinaison de réalisme et de stéréotypes dans la composition des personnages et des situations mises en scène. Dans certains cas, c'est l'identification à un personnage ou à une situation qui suscite l'intérêt ou la curiosité. Comme l'explique une employée d'une entreprise, c'est parce que « l'on peut se reconnaître dans certains personnages que l'on se sent interpellé ». Dans d'autres cas, c'est l'opposition à certains éléments considérés comme « choquants » qui touchent certaines cordes sensibles et qui inclinent à s'engager dans l'activité. Une gestionnaire d'entreprise explique que « ça l'a touchée » parce que « c'était un peu choquant et que ça réveille ». Mais, le plus souvent, c'est une combinaison de ces deux motifs qui explique le très haut niveau d'intérêt que suscite la saynète. Une personne qui a été accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration affirme ainsi avoir « été touchée en raison des situations d'injustice qui ont été jouées ». Elle précise aussi que le caractère « stéréotypé » des personnages permet de bien mettre en lumière ces situations d'injustice et de susciter des réactions. En somme, nul n'est indifférent à ce que le théâtre dévoile car les réalités mises en scène touchent par leur réalisme et provoquent par leur caractère souvent stéréotypé.



Dans tous les cas, il semble que la saynète ne puisse véritablement toucher, intéresser et engager le public qu'à condition qu'elle soit considérée comme réaliste et qu'elle soit en phase avec l'univers de sens et le langage de ceux et celles à qui elle s'adresse. En effet, pour que le théâtre-forum favorise une exploration active des enjeux mis en scène, il est primordial que le public se sente concerné et qu'il se reconnaisse. Ce mécanisme est crucial car il constitue l'étape préalable à l'expression des virtualités du forum.

Dans le cadre du forum, les membres du public sont invités à prendre part à l'activité de différentes manières. Que ce soit en prenant la parole pour s'exprimer ou en acceptant de « monter sur scène » pour jouer une nouvelle proposition d'action, les participant-e-s prennent une part active dans le déroulement de l'activité. Tout au long de l'expérimentation, il a été étonnant de constater à quel point les membres du public se sont prêtés au jeu avec une relative facilité. Dans le cadre des groupes de discussion, ils ont mentionné qu'une sorte de magie s'opère subrepticement car on a le sentiment de se laisser prendre au jeu sans trop y penser. Une personne qui a été accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration explique ainsi que « l'effet à chaud fait que ça sort tout seul ». À ses yeux, la participation est facilitée par « l'ambiance très conviviale », le « cadre qui est propice au jeu » et « la pertinence de la thématique qui fait que l'on ne peut pas rester indifférent ». Pour cette personne, ces éléments font en sorte que « ce n'est pas une question de savoir jouer au théâtre ou pas ». Pour les participant-e-s, c'est le caractère interactif de l'activité qui contribue le plus fortement à maintenir ce haut niveau d'intérêt et d'engagement. L'alternance entre les prises de parole et les improvisations contribue fortement à dynamiser les échanges et à susciter l'engagement continu des membres du public. La plupart des témoignages suggèrent que l'activité a été source de plaisir et que le temps est passé trop vite.



Les groupes de discussion ont permis de mieux comprendre ce qui a favorisé la forte participation du public à l'activité, notamment aux improvisations. Elle s'explique d'abord par son caractère entièrement volontaire : à la différence de la formule préconisée par Boal⁸, nous avons fait le choix de ne pas imposer l'obligation de jouer aux personnes qui ont formulé des pistes de solution. Pour l'ensemble des participant-e-s, il s'agit d'une condition essentielle pour que les membres du public se prêtent au jeu avec confiance. L'environnement virtuel apparaît aussi comme un facteur propice à la participation du public. Comme le mentionne une personne accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration : « Le virtuel fait qu'on n'a pas l'impression de monter sur scène ». Pour plusieurs participant-e-s, le fait de ne pas voir le public durant les improvisations (en raison de la fermeture des caméras) favorise la prise de parole et le jeu, car moins intimidant. Un participant se qualifiant d'« introverti » affirme ainsi avoir apprécié « de jouer sans être exposé aux regards des autres ». Une autre participante souligne que, en cours d'improvisation, « on oublie qu'on est observé ».

8 - « Les participants qui interviennent doivent obligatoirement poursuivre les actions physiques des acteurs qu'ils remplacent : il est interdit d'entrer en scène pour seulement parler, parler, parler ; ils doivent accomplir travail et tâches des acteurs qui étaient à leur place. [...] N'importe qui peut proposer n'importe quoi à condition qu'il le fasse sur scène, en travaillant, en agissant, en accomplissant quelque chose, et pas du fond confortable de son fauteuil. On est très souvent révolutionnaire en parole : on prêche alors héroïsme et révolution ; mais, quand on doit mettre soi-même en actes ce que l'on prône, on s'aperçoit souvent que les choses ne sont pas si faciles. » (Boal 1996 : 38-39)

Tout au long de l'expérimentation, les participant-e-s ont aussi fait remarquer que le théâtre-forum a ceci de particulier qu'il permet d'aborder des enjeux potentiellement sensibles et polarisants de façon conviviale. Une employée d'une entreprise affirme ainsi que « c'est un format qui n'est pas menaçant pour les personnes concernées ». Dans un esprit apparenté, une personne qui a été accompagnée par INICI soutient que « ce type d'activité permet de dire des choses que l'on ne peut pas se dire en face ». De façon unanime, les participant-e-s ont été marqués par la capacité du théâtre-forum à mobiliser un groupe autour d'enjeux potentiellement explosifs tout en évitant de sombrer dans une spirale de provocations et de contre-attaques.

À l'évidence, cela s'explique en grande partie par le cadre d'animation et la capacité du ou de la Joker à créer une atmosphère de confiance. L'expérimentation a aussi montré que des éléments proprement théâtraux jouent un rôle prépondérant dans la création de ce type de dynamique. Le fait que le théâtre-forum soit un jeu de rôles ne doit pas être sous-estimé dans l'explication de ce type de phénomène. En effet, jouer implique de se détacher de son identité propre et d'incarner un personnage. De même, lorsque les interventions sont analysées par le public, c'est du personnage dont il est question et non de la personne qui s'est efforcée de l'incarner. Cette



distance est essentielle car elle permet au public d'exprimer une diversité de points de vue, même parfois les plus difficiles à exprimer face à un groupe, et d'aller en profondeur dans la réflexion sans que les membres du public se sentent personnellement pris à partie. En résulte une dynamique dans laquelle les propositions avancées par les membres du public se détachent de leur auteur-trice et en viennent à appartenir au groupe. Bien entendu, cette dynamique vertueuse est renforcée par le fait que la personne qui formule une proposition n'a pas l'obligation de la jouer. Indépendamment de qui la formule, la proposition peut être portée et jouée par n'importe qui ; ce qui importe est que la proposition enrichisse la réflexion menée collectivement. Cette approche contribue à limiter les risques de confrontation, de braquage et de polarisation.

Bref, par la médiation théâtrale, on donne de la visibilité à des situations problématiques, on confronte des points de vue, tout en évitant de (trop) personnaliser les échanges et les jugements. Par ce biais, le théâtre-forum permet d'épouser des formes multiples de désaccords potentiellement explosifs sans que l'on se rende véritablement compte que l'on joue avec le feu. Le public s'amuse et réfléchit, tout en étant dans un registre quasi tragique, dans l'espace du sensible, de la conflictualité, de l'inconfort... En somme, le théâtre-forum est engageant et recèle une capacité unique pour mobiliser un groupe dans l'exploration active d'enjeux sensibles.



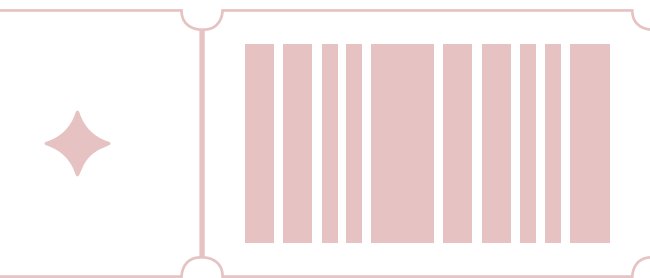


02

Le théâtre-forum représente une puissante ressource pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux mis en scène.

Tout au long de l'expérimentation, les participant-e-s ont mentionné que l'activité leur avait permis de (mieux) comprendre certains enjeux ou une plus grande diversité de perspectives par rapport à ces enjeux. À l'instar de plusieurs participant-e-s, un gestionnaire d'entreprise affirme que l'activité provoque « une prise de conscience des biais inconscients qu'on pouvait avoir ». D'autres participant-e-s soulignent que le théâtre-forum permet de prendre conscience de nouvelles dimensions qui sont associées aux enjeux abordés. Par exemple, mettre en scène les conséquences sur la vie personnelle d'une situation vécue en emploi contribue selon plusieurs à enrichir la compréhension des enjeux soulevés par la saynète. De même, une personne qui été accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration fait remarquer que « la formule théâtrale permet de sensibiliser les gens au sens des mots ». Enfin, une employée d'entreprise explique que « ça apporte définitivement une meilleure compréhension des concepts ». Ces extraits font écho à l'idée de Boal selon laquelle « le théâtre est une forme de connaissance », dans la mesure où il aide à mieux nous comprendre nous-mêmes et le « monde que nous habitons » (Boal 2004 : 22).

Les participant-e-s identifient plusieurs facteurs pour expliquer l'apport du théâtre-forum sur ce plan. Pour certain-e-s, cela s'explique par la capacité du théâtre à mettre en lumière des réalités qui ont tendance à rester dans l'ombre. Une gestionnaire d'entreprise fait ainsi remarquer que ce qu'elle apprécie le plus du théâtre-forum, c'est « le travail d'éclairage fait sur les enjeux ». L'apport du théâtre-forum à une meilleure compréhension s'explique d'abord par la puissance évocatrice de la saynète. Celle-ci met en lumière la réalité factuelle et émotive d'enjeux dont le public n'a pas toujours conscience ou qu'il peut avoir tendance à nier. La saynète apporte un éclairage sur ces enjeux et les différentes manières de les percevoir et de les vivre ; elle permet au public de mieux les comprendre. Pour d'autres participant-e-s, c'est la fonction d'incarnation rendue possible par le théâtre qui fait la différence. Comme le mentionne une gestionnaire d'entreprise : « quand on incarne une réalité, c'est plus fort que le lire par exemple ». Que ce soit par le fait de voir un personnage joué par un membre de la troupe ou du public ou encore par le fait de jouer soi-même un personnage, l'incarnation donne à voir certains phénomènes avec une résonance particulière. La mise en lumière et l'incarnation participent à une même logique de « visibilité » qui conduit les participant-e-s à considérer que le théâtre-forum constitue, comme le résume une employée d'entreprise, une « une belle façon de pouvoir observer » des enjeux aussi poignants que complexes.



La saynète ne met pas en scène une thèse dont il s'agirait d'assurer la démonstration. Son apport à la connaissance est d'une autre nature. La saynète ne se limite pas à exposer des actions et des propos ; elle met en lumière leurs effets

et les fait vivre aux membres du public comme s'ils étaient dans les chaussures des personnages. Ces effets n'ont rien de théorique ou d'abstrait ; ils sont vécus, incarnés, sensibles et ont une résonance dans les dimensions intimes et interpersonnelles de la vie des personnages. En se mettant à la place de l'autre, le public ressent des émotions diversifiées qui vont de l'empathie à la honte en passant par la colère. Le théâtre-forum s'appuie sur cette expérience immersive et sur les émotions qu'elle soulève comme autant de ressorts pour développer des apprentissages et une meilleure compréhension des enjeux mis en scène.

Cette dynamique induite par la saynète peut être appuyée et prolongée par le forum. Une personne membre de la troupe d'INICI fait ainsi remarquer que la « force de l'exercice repose sur le fait qu'il permet l'évolution des mentalités à travers l'ouverture au dialogue ». De différentes façons, les membres du public sont appelés à s'exprimer sur les enjeux soulevés par la saynète ainsi qu'à entendre et à observer d'autres perspectives. Lorsqu'ils sont respectueux et bienveillants, ces échanges permettent d'enrichir l'analyse de la situation problématique mise en scène et d'envisager différentes façons d'envisager sa résolution. Le théâtre-forum est une constante invitation à se mettre à la place des autres et à faire ainsi l'expérience d'autres sensibilités et d'autres visions du monde. Il contribue ainsi à une meilleure compréhension des enjeux mis en scène en mettant en lumière non seulement la portée des mots et des actions, mais encore la diversité des points de vue par rapport à ces enjeux. Comme vecteur de connaissance, l'apport du théâtre-forum ne consiste pas à faire valoir ou à imposer une certaine vision du monde. Il est à la fois plus modeste et plus ambitieux car il cherche à ouvrir l'esprit et à rendre possible une meilleure compréhension des autres manières de se rapporter aux enjeux mis en scène.

En complément, l'expérimentation a aussi permis de comprendre que le théâtre-forum est souvent à la source d'interrogations ou de prises de conscience particulièrement prégnantes qui se prolongent au-delà de l'activité. Une personne qui a été accompagnée par INICI affirme ainsi que « vivre l'expérience par le théâtre, ça marque ». Plusieurs participant-e-s disent avoir été particulièrement marqués par les témoignages des autres membres du public. Parce qu'ils expriment un « vécu en lien avec l'immigration », explique un gestionnaire d'entreprise, « ces témoignages sont percutants, nous font nécessairement réfléchir et continuent à nous habiter ». Une personne membre de la troupe abonde dans le même sens, en généralisant cependant ce pouvoir à l'ensemble de l'activité : « ce qui est vraiment intéressant et important », c'est que le théâtre-forum « amène une réflexion plus forte, puisqu'il y a du vécu de la part des participants », et que cela produit « un plus grand impact de conscience ». Les personnages, la trame factuelle de la saynète et les témoignages des membres du public restent gravés dans la mémoire et marquent durablement les consciences.

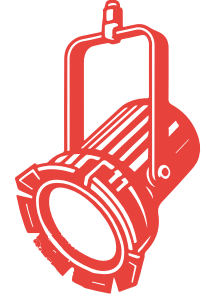
L'expérimentation a également permis de comprendre que ces retombées du théâtre-forum sur le plan de la connaissance et de la prise de conscience ne sont pas limitées aux personnes qui jouent ou qui prennent la parole. Dans les groupes de discussion, certaines personnes qui n'ont pas pris la parole pendant l'activité de théâtre-forum ont expliqué avoir beaucoup appris en écoutant et en observant. Une employée d'une entreprise affirme ainsi qu'en tant qu'observatrice, elle a trouvé l'activité « riche et porteuse » car elle a permis de « mieux voir comment s'imbriquent et s'enchaînent les éléments qui conduisent à la situation problématique ». De toute évidence, on peut initier ou approfondir une réflexion sans jouer, voire sans prendre une part active aux échanges. Que ce soit en observant, en écoutant ou en jouant, les membres du public sont susceptibles de récolter les fruits du théâtre-forum.

Véritable espace de coapprentissage, le théâtre-forum favorise le partage de ressentis, de perceptions, d'observations, d'expériences, de pistes d'analyse... L'expérimentation a permis de montrer que c'est en misant sur l'intelligence collective et sur l'échange entre les pairs que le théâtre-forum peut aspirer à remplir cette promesse. Pendant l'expérimentation, des conditions spécifiques ont dû être respectées pour y parvenir. En particulier, cela suppose une égalisation des savoirs qui sont exprimés, ce qui se traduit par une mise à égalité à deux niveaux : entre les savoirs théoriques et les savoirs expérientiels ; entre les savoirs de la troupe et les savoirs du public. Dans cette approche, tout le monde apprend, même la troupe. Lors des groupes de discussion, les membres de la troupe ont régulièrement exprimé le fait d'avoir été touchés, éclairés, voire confrontés, par les interventions des membres du public.



Le ou la Joker joue un rôle crucial dans ce processus. Puisqu'il est au service de cette coconstruction des connaissances, le ou la Joker ne peut pas être guidé par une quelconque prétention à la vérité. De fait, comme l'écrit Boal : « Le Joker n'est pas un conférencier, il n'est pas le détenteur de la vérité : tout juste essaiera-t-il de faire que ceux qui savent un peu plus l'expliquent ; que ceux qui osent un peu plus osent, montrent ce dont ils sont capables. » (Boal 2004: 61) Concrètement, ses interventions permettent de valider la compréhension, de reformuler, de questionner, d'avancer ensemble dans la réflexion sur les enjeux mis en scène. Fidèle à la métaphore du jeu de cartes dans laquelle le Joker est une carte générique qui n'est associée à aucune couleur ou enseigne, le ou la Joker ne doit pas avoir de parti pris face aux perspectives exprimées par le public (Rae 2013 : 222). L'essentiel de son rôle consiste à faciliter les échanges en s'assurant qu'une diversité de points de vue puisse être entendue, examinée et testée dans le respect des règles de bienséance et de bienveillance. À cet égard, le ou la Joker constitue l'élément liant, un vecteur d'intercompréhension par lequel les différents univers de sens des membres du public peuvent entrer en dialogue.

Tous ces effets du théâtre-forum concourent à en faire un vecteur qui incline favorablement le public à s'engager dans un apprentissage actif, c'est-à-dire à se remettre en question, à s'ouvrir à d'autres interprétations, à acquérir (et à retenir) de nouvelles connaissances et à enrichir sa compréhension des enjeux mis en scène.



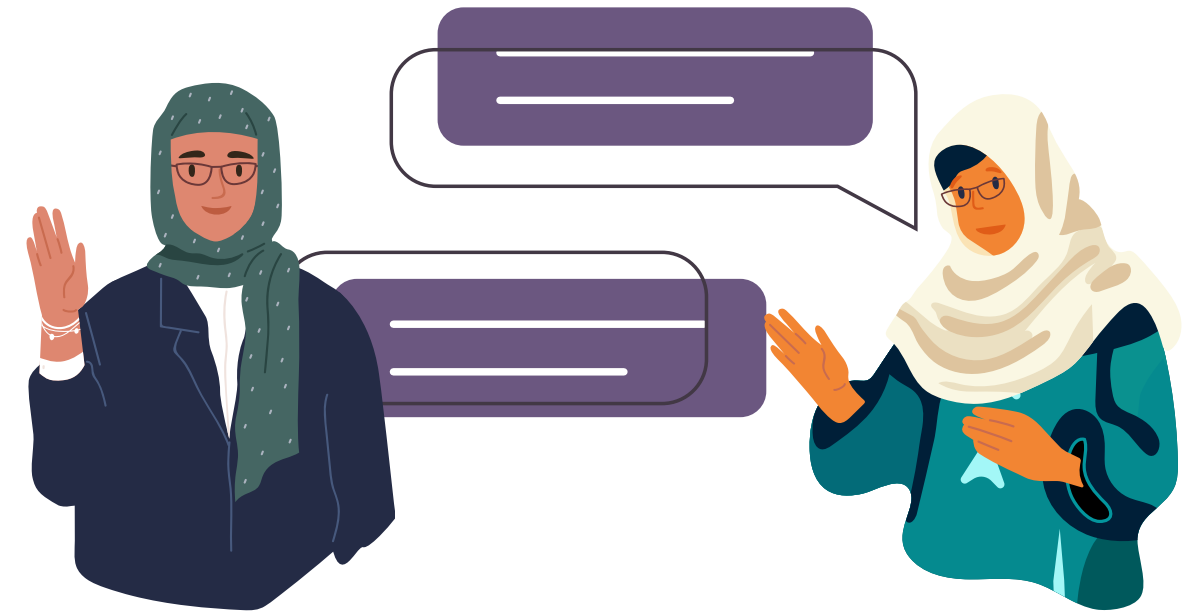
03

Le théâtre-forum permet d'initier une réflexion collective sur les pistes de solution à privilégier pour faire face aux situations problématiques.

Par définition, le théâtre-forum est orienté par la recherche de solutions visant à surmonter l'impasse à laquelle conduit la saynète. Pour Boal, l'acquisition de connaissances n'est pas une fin en elle-même car le théâtre doit être orienté par l'effort de transformation de la société (2004 : 22). Une partie essentielle du forum est certes consacrée à l'analyse de la situation problématique. Mais le forum est aussi voué à faire réfléchir le public sur les pistes qui permettraient d'y remédier. La responsabilité d'identifier et d'évaluer des pistes de solution qui permettront de surmonter la situation problématique de la saynète est partagée. Tout le monde est engagé dans cet effort ; c'est l'une des premières règles du jeu. Dans le théâtre-forum, les champs respectifs du problème et de la solution sont explorés dans toute leur étendue à travers les échanges, le croisement des perspectives et le jeu.

L'expérimentation a montré que les participant·e·s ressortent de l'activité avec une meilleure compréhension des leviers qui sont susceptibles de dénouer certaines situations critiques. Les apprentissages se déclinent parfois différemment selon la position occupée par les membres du public. Pour les gestionnaires, l'un des avantages qui est associé au théâtre-forum consiste à neutraliser certaines craintes en lien avec l'immigration. Comme l'explique une gestionnaire d'entreprise : « C'est possible que les gens se sentent comme s'ils perdaient quelque chose en s'ouvrant à la différence. Il faut l'humaniser, il faut qu'on comprenne que ces gens-là ont une vie aussi, qu'ils vont à l'épicerie aussi, qu'ils ont une famille, etc. Il faut donc convaincre qu'en s'ouvrant, ils ne perdent rien, ils s'enrichissent. Et le théâtre c'est un bon moyen pour cela. » En mettant en lumière les traits d'humanité d'autrui parfois invisibilisés, le théâtre-forum fait ressortir un dénominateur commun et contribue à relativiser certaines différences culturelles. De façon générale, les gestionnaires affirment que l'activité permet de mieux comprendre les réalités vécues par les personnes immigrantes et d'ajuster en conséquence leurs façons de voir les choses. Des situations qui comportent des malentendus, dans un contexte d'entrevue d'embauche par exemple, permettent aux gestionnaires d'interroger leurs propres pratiques. Enfin, même si les gestionnaires affirment repartir avec des pistes de solution susceptibles d'être transférées dans leurs pratiques, iels soulignent dans le même temps ressortir de l'activité avec moins de certitudes et avec de nouvelles questions : le théâtre-forum démystifie, déboulonne certains mythes et relativise nos préconceptions. En témoignent l'éclairage que la saynète apporte sur les conséquences des biais conscients ou inconscients et les remises en question qui en résultent.

Du côté des personnes immigrantes, en particulier celles qui sont nouvellement arrivées au Québec, le théâtre-forum présente l'avantage d'anticiper certaines situations problématiques et de proposer un cadre sécurisant pour s'y préparer. Com-



me l'explique un participant exposé pour la première fois à travers la saynète « aux tensions qui peuvent être vécues au travail en lien avec le niveau de français et les accents », l'activité « permet de se préparer en donnant des pistes d'action ». Pour un autre participant, le théâtre-forum « met la table et permet de faire de la modélisation » en prévision des défis à venir. Les témoignages de ces personnes signalent aussi le caractère potentiellement anxiogène qui est associé au fait de se projeter dans un avenir empreint d'obstacles et de difficultés. Comme l'explique une personne qui a été accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration : « il faut montrer les saynètes aux nouveaux arrivants même si elles peuvent les angoisser car il est impératif de les préparer et de les outiller ». Aux yeux des participant·e·s immigrantes, la nécessité de se préparer pour apprendre à jongler entre les codes culturels du pays d'origine et ceux du pays d'accueil est un besoin auquel le théâtre-forum permet de répondre. En témoigne l'exemple de la ponctualité, mis en scène dans l'une des saynètes, qui sert souvent à illustrer certains écarts culturels dans le rapport à la temporalité et autour duquel se cristallisent certains stéréotypes autant sur les personnes natives que sur les personnes immigrantes. Pour une personne ayant été accompagnée par INICI, le théâtre-forum « permet de se préparer et ça met en garde par rapport à la dynamique québécoise ». Cette personne voit l'utilité pratique d'une telle activité, même si le fait de se projeter dans un avenir parsemé d'embûches peut produire une certaine anxiété : « C'est un outil utile même si cela reste un risque, mais un risque positif. » Pour une autre personne ayant été accompagnée par INICI, les saynètes ont ceci de particulier qu'elles mettent en scène des situations problématiques dans lesquelles la responsabilité n'incombe pas à une seule personne. À ses yeux, le théâtre-forum dévoile ainsi une leçon qui devrait être transposée à l'échelle de la société : ce que le théâtre-forum « sert à démontrer », c'est qu'« il n'y a pas d'intégration réussie sans partage des responsabilités entre les personnes immigrantes qui doivent s'efforcer de s'adapter et les entreprises qui se doivent de les soutenir en établissant un cadre pour faciliter l'intégration ».

Peu importe la position occupée par les membres du public, le théâtre-forum apparaît comme porteur de lumières concernant des situations déjà vécues ou des situations susceptibles d'être vécues tôt ou tard. L'activité permet de faire vivre ces événements, se préparer à mieux lire le cours des événements, en particulier pour décoder ce qui contribue à causer des situations problématiques. À plusieurs reprises, les participant·e-s soulignent que le théâtre-forum constitue un outil aussi rare qu'indispensable pour explorer les dédales de la communication en contexte inter-culturel et prendre la véritable mesure des défis de compréhension qui en résultent. Mais le théâtre-forum permet aussi d'identifier des pistes pour relever les défis qui ne manqueront pas d'apparaître à la croisée des efforts des un·e-s pour s'adapter et des autres pour mieux inclure. Peu importe leur profil, les participant·e-s affirment que le théâtre-forum a permis de prendre conscience non seulement de la complexité de certaines situations problématiques, mais aussi de la marge de manœuvre dont iels disposent pour les prévenir ou les surmonter.

À la différence d'autres dispositifs d'échange ou de discussion qui pourraient avoir une visée analogue, le théâtre-forum a ceci de particulier qu'il offre un espace de visibilité pour tester les pistes qui sont évoquées par le public. L'essentiel du forum vise à mieux comprendre le problème et à évaluer, en les testant, différentes issues potentielles. Véritable laboratoire, le forum est marqué par un caractère expérimental : on teste des pistes de solution, on explore les possibles en misant sur les virtualités du théâtre pour y voir plus clair et déterminer le bon horizon d'action. Or, même si les différentes pistes évoquées par les membres du public sont les bienvenues, elles ne passent pas toutes l'épreuve du test théâtral ; le jeu permet d'observer les différents effets de ces pistes, qu'ils soient positifs ou négatifs. Pour que le forum puisse atteindre cet objectif, la recherche a révélé l'importance d'assumer jusqu'au bout le caractère expérimental de l'exercice et se donner le droit à l'erreur, tant dans l'expression des idées que dans le jeu, à condition bien sûr de respecter les règles de bienséance et de bienveillance. Donner le goût et la confiance de se prêter au jeu : c'est là le domaine d'intervention du ou de la Joker, qui veille à faciliter ce processus.

L'expérimentation a permis de montrer que l'effet de groupe fait en sorte que des pistes de solution font parfois rapidement consensus sans que les différentes dimensions de la situation problématique aient été analysées et prises en compte. En particulier, les dynamiques structurelles et systémiques, en apparence isolées et banales, qui sont à l'œuvre dans les situations concrètes qui sont mises en scène peuvent être occultées. Or, c'est le rôle du ou de la Joker de s'assurer que les différentes échelles soient mobilisées et que les rapports sociaux et de pouvoir soient intégrés à l'analyse des enjeux (Boal 1996: 77). C'est précisément lorsque ces éléments échappent à l'analyse du public que le ou la Joker a la responsabilité de questionner la caractéristique « magique », et donc insatisfaisante, des pistes de solution proposées en invitant à une poursuite de la réflexion. Cette capacité à faire voir les enjeux sous-jacents à des situations précises, ou ce que d'aucun·e-s appellent sa fonction de « conscientisation » (Lénel 2011 : 93-94), constitue un apport majeur du théâtre-forum.

Le théâtre-forum est orienté par la recherche de solutions. Il apparaît cependant que les solutions qui émergent pendant le forum se révèlent foncièrement incomplètes ou insatisfaisantes. En effet, les pistes de solution qui émergent du forum constituent le plus souvent le point de départ, individuel ou collectif, d'une démarche qui doit se poursuivre dans l'action, à l'extérieur du dispositif théâtral. Le théâtre-forum constitue également un point de départ en ce sens où il est perçu comme un déclencheur, c'est-à-dire une expérience qui incline à l'action. Autrement dit, par les horizons d'action qu'il fait apparaître et le caractère nécessairement insatisfaisant des solutions qu'il fait émerger, le théâtre-forum pousse à l'action et à la recherche déterminée de solutions adaptées au contexte particulier de sa vie ou de son organisation. L'expérimentation fait donc apparaître la limite inhérente à l'activité et rejoint de ce fait même l'intuition fondatrice de Boal selon laquelle la pratique du théâtre-forum « suscite une sorte d'insatisfaction qui a besoin d'être complétée par l'action réelle » (Boal 1996 : 41).

Certes, le théâtre-forum n'a pas pour objectif de faire émerger des solutions universelles et prêtes à l'emploi. Dans le même temps, à travers le théâtre-forum, on se prépare à trouver et à utiliser des solutions qui ne pourront se concrétiser qu'à l'extérieur du médium théâtral. À ce titre, le théâtre-forum fait apparaître un horizon où se côtoient l'espoir de se libérer de l'oppression et le test des pistes susceptibles de lui donner une forme concrète.



Par la combinaison de ces différents effets, le théâtre-forum constitue un dispositif privilégié d'empowerment.

L'expérimentation a permis de documenter d'autres effets bénéfiques associés au théâtre-forum qui participent d'une certaine logique d'empowerment.

En premier lieu, cet effet se donne à voir au niveau individuel. Plusieurs participant·e-s ont attribué des retombées positives en lien avec la prise de parole et le partage d'expériences personnelles. À l'unisson, tant les gestionnaires que les employé·e-s ou les personnes nouvellement arrivées expriment la difficulté de trouver des espaces de discussion respectueux et constructifs pour échanger autour des enjeux associés à l'immigration et aux relations interculturelles. Une personne ayant été accompagnée par INICI mentionne son « besoin d'en parler » car « après on se sent mieux ». Or, le théâtre-forum s'avère d'autant plus précieux que ce besoin n'est pas satisfait dans la vie réelle : « au Québec, c'est plus fermé, on ne parle pas ». Pour des raisons différentes, qui tiennent davantage au manque de temps et aux mille et une priorités du quotidien qui s'imposent à l'agenda, les gestionnaires font état d'un même besoin qui n'est que trop rarement comblé. Aux yeux des participant·e-s, le théâtre-forum est une excellente manière de provoquer et d'encadrer des discussions certes complexes, mais qui sont jugées nécessaires.

Plusieurs personnes signalent aussi l'intérêt d'une activité qui permet de verbaliser des ressentis parfois refoulés. C'est le cas notamment d'une participante qui a été accompagnée par INICI et qui a fait face à des obstacles dans son parcours d'intégration : « ces espaces ouverts de conversation soulagent car ça permet de faire sortir certaines émotions du corps ». Une autre participante va dans le même sens en affirmant que « la parole libère ». Plusieurs personnes ont aussi fait état du soulagement ressenti lorsque l'on entend un personnage ou un autre membre du public exprimer des situations problématiques déjà vécues mais refoulées. Qu'elles soient immigrantes ou natives, employées ou gestionnaires, ces personnes ont alors le sentiment de se sentir moins seules face aux difficultés évoquées.

D'autres personnes, principalement immigrantes, expliquent avoir particulièrement apprécié la reconnaissance que peut procurer l'accueil bienveillant d'une perspective minorisée. Une participante qui a été accompagnée par INICI estime ainsi que « ces ateliers sont une belle opportunité de donner une voix aux personnes brimées et cela permet de « dégangréner la plaie » afin de « nettoyer les passages pour d'autres possibilités d'avancées ». Si « la parole libère », c'est donc au sens double où l'expression de l'émotion permet d'ouvrir et de s'engager dans un nouvel horizon d'action. Dans un sens complémentaire, le théâtre-forum permet de donner une voix aux sans-voix. En témoigne une personne nouvellement arrivée au Québec qui est inscrite en francisation : « Magnifique ! Première fois en français devant plusieurs personnes ; je les comprends et je me sens compris ». Le théâtre-forum offre l'occasion de pratiquer le



français ; il donne surtout l'opportunité et la légitimité de participer et d'apporter à la réflexion sur des enjeux cruciaux qui traversent la société d'accueil. Le théâtre-forum crée cette dynamique dans laquelle toutes les voix comptent, peu importe le statut. L'expérimentation a aussi permis de comprendre que la participation au théâtre-forum contribue au développement ou au renforcement non seulement des connaissances sur les situations problématiques mises en scène, mais aussi des compétences qui pourront ensuite être mobilisées dans la « vie réelle » pour les résoudre. En vertu du cadre bienveillant et sécurisant, les membres du public sont invités à écouter attentivement, à s'exprimer dans le respect, à partager des expériences et des visions personnelles, à se mettre à la place de l'autre... Pour toutes ces raisons, le théâtre-forum constitue un espace sécurisant dans lequel on s'entraîne en quelque sorte à partager et à accueillir différentes formes de vulnérabilité et de vérité. Le théâtre-forum offre l'occasion rare de développer l'empathie et des compétences de communication. Il laisse aussi une large place à l'analyse des enjeux mis en scène. Il offre en ce sens une occasion privilégiée de développer des capacités d'analyse qui tiennent compte de la diversité des perspectives exprimées et des contraintes liées à la factualité des situations mises en scène. Dans tous ces cas, le théâtre-forum permet de développer ou de renforcer des compétences qui pourront être transférées utilement dans la pratique. C'est l'un des apports non négligeables du théâtre-forum à la préparation de l'action en situation réelle.

De façon complémentaire, le théâtre-forum renforce le pouvoir d'agir des individus en refusant toute forme de fatalisme. Même si les problèmes mis en scène sont complexes et intègrent le plus souvent des dimensions structurelles par rapport auxquelles le public peut se sentir impuissant, le théâtre-forum est porté par la recherche de solutions et orienté par l'appel à l'action. L'engagement dans la sphère de la solution, et pas seulement dans celle du problème, contribue fortement à l'intérêt exprimé par les participant·e-s. Comme l'explique une personne ayant été accompagnée par INICI, « le fait d'être en mode solution » est une condition essentielle au succès de l'activité. Cela s'explique d'abord par la volonté de se sentir acteur·trice de sa propre vie, mais aussi, comme l'explique une autre personne accompagnée par INICI, par « l'importance de ne pas céder à l'emprise du fatalisme ». En s'assurant de préserver, voire de forcer, un horizon pour l'action, le théâtre-forum permet d'identifier des alternatives aux situations problématiques. Comme l'explique cette même personne, « grâce au théâtre, on peut imaginer un Québec sans racisme ». À n'en pas douter, ces témoignages font écho à l'idée de Boal selon laquelle le Théâtre de l'opprimé est porté par la volonté d'« ouvrir des brèches de libération et non acculer les gens à la résignation. » (Boal 2004: 256) En contribuant à la mise en action, le théâtre-forum concourt ainsi à renforcer le pouvoir d'agir des personnes participantes.

La recherche a aussi permis de documenter quelques retombées de cette logique d'empowerment au niveau collectif, c'est-à-dire sur les groupes. Pour les membres d'un public issu d'une même organisation, l'expérience du théâtre-forum permet d'échanger des perspectives, de s'ouvrir à l'autre, de se mettre à la place de l'autre, de mieux se connaître et d'initier ou de renforcer des interactions basées sur la confiance et la bienveillance. Par conséquent, la cohésion d'un groupe et sa capacité à accueillir le changement peuvent en sortir renforcées. Il est intéressant de noter que cet effet a également été à l'œuvre du côté des membres de la troupe, l'expérience du théâtre-forum permettant d'accroître la cohésion dans un contexte d'adversité marqué par la pandémie et le roulement de personnel.

Pour toutes ces raisons, le théâtre-forum contribue à la construction d'un espace d'inclusion : il permet de faire entendre et reconnaître les différences tout en activant ou en renforçant le sentiment d'appartenance au groupe. Ce faisant, le théâtre-forum prépare non seulement les individus, mais aussi les groupes à œuvrer activement en faveur d'une meilleure inclusion dans les situations réelles.



Présentation des résultats

B. Défis de mise en œuvre et pistes de solution

Nous avons vu précédemment que, à certaines conditions particulières que la recherche a permis d'identifier, le théâtre-forum est susceptible de produire de multiples retombées positives sur les personnes participantes. La mise en œuvre de cette activité ne peut cependant pas être laissée au hasard. L'expérimentation a permis de documenter les défis rencontrés aux différentes étapes du théâtre-forum ainsi que des pistes concrètes pour les relever. C'est à la présentation de ces résultats que s'attache cette section.

Positionner l'organisme et le théâtre-forum en entreprise

Pour un organisme communautaire dont la mission consiste à favoriser l'intégration des personnes immigrantes à la société québécoise, le théâtre-forum fournit un précieux levier pour étendre son champ d'action jusqu'aux entreprises et accroître ainsi l'impact de ses interventions. L'élargissement du champ d'intervention d'INICI doit cependant composer avec quelques défis. En particulier, la recherche a documenté la persistance de quelques préjugés de part et d'autre qui peuvent freiner ces nouvelles alliances entre le milieu communautaire et celui des entreprises. D'où l'importance d'anticiper ces préjugés pour mieux les déconstruire.

Dépasser le syndrome de l'imposture en entreprise

Du fait de leur visée sociale, les organismes communautaires qui œuvrent auprès des personnes immigrantes poursuivent des objectifs non lucratifs. Certains défis peuvent se présenter au moment d'entrer en contact avec des organisations qui ne sont pas mues par le même type de mission, qui sont caractérisées par d'autres règles de fonctionnement et qui sont davantage orientées par une rationalité économique.

En premier lieu, la recherche a permis de constater que les intervenant-e-s du milieu communautaire ont un niveau de compréhension et de familiarité très variable des réalités et des codes du milieu des entreprises. Or, une certaine maîtrise de ces éléments peut s'avérer essentielle pour assurer la crédibilité de l'organisme et de son offre de services. Cet écart n'est pas insurmontable ; il requiert surtout une curiosité et un intérêt pour enrichir sa compréhension de cette nouvelle sphère d'intervention. L'expérimentation a aussi permis de montrer que, dès les premiers contacts jusqu'à la fin de l'activité, le théâtre-forum constitue un excellent moyen pour la troupe de se familiariser, de s'actualiser et de mieux saisir la subtilité des enjeux vécus en entreprise.

La recherche a aussi permis de comprendre l'importance pour les membres de la troupe de prendre conscience d'un éventuel parti pris en faveur des plus vulnérables, en l'occurrence les personnes immigrantes aux prises avec des difficultés dans leur parcours d'intégration, qui peut être de nature à soutenir une vision manichéenne des enjeux soulevés par les saynètes. En effet, l'identification implicite ou explicite de l'entreprise à l'oppression peut être tenace dans la vision préalable des intervenant·e·s. Si elle peut être fondée dans certains cas, elle prive cependant la troupe de précieuses occasions d'œuvrer à un changement de pratique au sein des organisations qui démontrent une ouverture pour questionner et transformer ces rapports d'oppression. Autrement dit, dans la formule de théâtre-forum qui est déployée auprès des employeur·se·s, l'activité offre l'opportunité de considérer les entreprises comme des alliées en demande de sensibilisation, de remises en question et d'amélioration de leurs pratiques. Cette ouverture au changement constitue un levier essentiel à toute transformation sociale.

Dans le cadre de la recherche, plusieurs personnes qui œuvrent dans le milieu des entreprises ont exprimé la crainte que les intervenant·e·s d'INICI « les prennent de haut » en les jugeant unilatéralement en opposant a priori les valeurs humanistes du milieu communautaire aux tendances affairistes du milieu des entreprises. Comme l'a mentionné un gestionnaire d'entreprise, pour que l'activité fonctionne dans ce contexte particulier, il est indispensable « que les membres de la troupe ne leur fassent pas la morale ». L'approche « horizontale » qui est privilégiée dans la formule de théâtre-forum constitue une réponse efficace pour s'en prémunir. Tant du côté de la troupe que du public, il importe de se projeter dans un horizon commun où les solutions sont construites ensemble plutôt qu'imposées par des personnes qui prétendent parler au nom d'une moralité supérieure. Lors de l'expérimentation, le public comme la troupe ont trouvé cet horizon partagé dans le fait d'une imperfection commune. Comme l'a mentionné un gestionnaire d'entreprise, l'une des conditions à satisfaire pour assurer le succès de l'activité consiste à « aller chercher les gens dans quelque chose qui les relie tous ». Or, à ses yeux, « ce qui nous réunit », c'est le fait que « tout le monde a des biais, même les gens qui travaillent au niveau de l'intégration des personnes immigrantes ». Ainsi, même si les intervenant·e·s d'INICI possèdent certaines clés pour s'orienter dans les relations interculturelles, il n'en demeure pas moins qu'ils ne sont pas exempts de biais et qu'ils ne sont pas au-dessus de la mêlée. Lors de l'expérimentation, le fait que le ou la Joker exprime d'emblée cette imperfection commune a eu pour effet de dissiper les craintes des participant·e·s issus du milieu des entreprises.

En raison de leur mission et de leur fonctionnement général, les organismes communautaires peuvent éprouver des difficultés au moment de parler d'argent et de s'engager dans des relations économiques avec les entreprises. Or, face à certaines entreprises, assurer une posture commerciale s'avère nécessaire pour valoriser, crédibiliser et pérenniser l'offre de service et l'adapter à une diversité d'organisations. Ceci est d'autant plus important que les entreprises sont elles aussi susceptibles d'entretenir des préjugés défavorables vis-à-vis du milieu communautaire. En l'occurrence, des réticences ou des malaises au moment de s'engager dans une relation d'affaires peuvent être perçus comme un manque de professionnalisme ou comme le signe d'un service de qualité limitée.

La recherche a aussi montré que les étiquettes qui résultent de ces préjugés sont parfois intériorisées. Ainsi, les membres de la troupe ont parfois exprimé la crainte d'être « pris pour des clowns » au moment de proposer une activité théâtrale en entreprise. Or, les retours des employeur·se·s ont permis de déconstruire l'idée que la référence au théâtre risquait d'entacher la crédibilité d'INICI aux yeux des entreprises. En effet, si l'on pouvait craindre un préjugé doublement négatif en mêlant le théâtre et le communautaire en entreprise, il s'avère que c'est cet aspect ludique et novateur qui a suscité la curiosité et l'intérêt pour traiter d'enjeux sensibles à l'interne.

Certes, des écarts subsistent entre l'écosystème des entreprises et celui des organismes communautaires comme INICI. Mais il convient de ne pas en exagérer la portée. Le premier levier d'action des membres de la troupe consiste à prendre conscience de leurs propres biais vis-à-vis des entreprises. Le deuxième levier consiste à prendre la mesure de l'occasion en or que recèle le théâtre-forum pour éveiller les consciences et activer la prise de responsabilité des entreprises dans le développement de milieux de travail plus inclusifs. À l'instar d'une activité de théâtre-forum, le succès de l'inclusion dépend en grande partie de cette capacité à soutenir un partage d'expertise entre l'organisme communautaire et les entreprises participantes. C'est le pouvoir de l'horizontalité qui opère une fois encore, chaque partie prenante apportant aux autres une pièce du casse-tête au profit d'une insertion professionnelle durable des personnes immigrantes.

Dépasser le syndrome de l'imposture en théâtre

La troupe d'INICI n'est pas composée par des professionnel·le·s du théâtre. Il s'agit en effet d'une troupe dite amateur, au sens où les membres de la troupe ne sont pas recrutés en tant qu'acteur·trice·s de profession mais plutôt comme employé·e·s engagés par la mission d'INICI et séduits par l'expérience du théâtre-forum. Or, la recherche a montré que cette situation peut être de nature à alimenter un syndrome de l'imposture chez les membres de la troupe. Cependant, l'expérimentation a permis de révéler que ce qui pouvait être considéré comme une faiblesse est en fin de compte une force considérable.

La référence au théâtre, et peut-être encore davantage à l'improvisation, peut avoir pour effet de déstabiliser, voire d'intimider, les membres du public pour qui ce médium est peu ou pas familier. Or, l'expérimentation a révélé que le caractère amateur de la troupe contribue fortement à donner confiance aux membres du public. Plusieurs participant·e·s ont ainsi indiqué qu'ils auraient été plus intimidés et moins enclins à se prêter au jeu s'ils avaient dû jouer sous le regard attentif d'une troupe professionnelle. Selon toute vraisemblance, le « droit à l'erreur », qui est un ressort essentiel de l'activité, s'avère plus réel et sécurisant pour le public lorsque la troupe assume son « amateurisme ».

Certes, qui dit troupe amateur dit aussi risque d'éprouver des difficultés au moment du jeu : chercher ses mots, oublier son texte, avoir le trac, etc. Or, l'expérimentation a permis de comprendre que ces éléments, qui peuvent être associés à des « erreurs » sur le plan de la performance théâtrale, ont peu ou pas d'effet sur la qualité de l'expérience vécue par les membres du public. La saynète est avant tout un prétexte, un déclencheur pour la discussion qui s'ensuit. Les « erreurs » dans le jeu n'invalident pas l'efficacité de l'exercice puisque le forum a aussi un rôle de clarification et de validation d'une compréhension commune des enjeux liés à la saynète. Cela étant dit, le caractère amateur de la troupe sur le plan théâtral ne doit pas porter ombrage au professionnalisme d'INICI qui s'exprime notamment dans l'expertise de contenu (immigration, défis et stratégies d'intégration, relations interculturelles, etc.) qui est investie dans l'animation du forum.

Certes, des écarts importants séparent l'écosystème des entreprises de celui des organismes communautaires. Ces écarts sont parfois renforcés par des préjugés persistants entretenus de part et d'autre. La recherche a dévoilé des inquiétudes réciproques qui peuvent faire obstacle au succès d'une activité de théâtre-forum menée par INICI en entreprise. Surtout, la recherche a permis d'identifier des pistes d'action susceptibles de prévenir et de surmonter ces obstacles. Ces pistes d'action ont en commun de s'ancrer dans l'esprit du théâtre-forum compris comme espace partagé de vulnérabilité, d'expérimentation et de co-construction de solutions.

Accepter et assumer les limites de l'activité

Le théâtre-forum est susceptible de produire d'importantes retombées positives. Il est cependant essentiel de reconnaître les limites d'une activité de théâtre-forum, au risque de susciter des espoirs qui ne pourront pas être comblés. Il importe en effet de se rappeler que le théâtre-forum est un déclencheur qui permet d'initier ou d'approfondir une réflexion à la fois individuelle et collective sur les enjeux mis en scène. Cette limite est en quelque sorte inhérente à l'activité. Aussi convient-il de l'accepter, de l'assumer et de la communiquer clairement aux participant-e-s dès le départ, sans quoi l'enthousiasme risque fort de laisser place à la déception.

Ménager les attentes du public

En tant qu'outil visant à favoriser l'inclusion en milieu de travail, le théâtre-forum a démontré sa pertinence dans les premières étapes du processus de changement dans les organisations. Certes, le théâtre-forum se révèle fort utile tout au long de ce processus, compte tenu de sa flexibilité et de sa capacité à engager des réflexions sur les différents enjeux qui peuvent se poser en milieu de travail. Mais le théâtre-forum recèle surtout le potentiel unique de rassembler des groupes plus ou moins diversifiés dans les étapes préalables au changement de pratiques. En plus de sa fonction de « conscientisation », sur laquelle nous avons beaucoup insisté précédemment, le théâtre-forum constitue un outil fort utile pour faire apparaître les besoins des organisations et des pistes d'action pour y répondre. Autrement dit, pour une organisation qui cherche à évaluer son niveau d'inclusion et à initier une réflexion collective sur les opportunités d'amélioration, le théâtre-forum présente des avantages considérables.

Outils de sensibilisation, de diagnostic, voire de remue-méninges, le théâtre-forum n'a cependant pas pour vocation de soutenir l'implantation de solutions concrètes pour répondre aux besoins des individus et des organisations. Au terme d'une activité de théâtre-forum, des questions et des préoccupations restent nécessairement sans réponse. Et ce n'est pas là un indice de l'insuccès de l'activité. Au contraire, il s'agit-là d'une preuve à la fois de son succès et de la nécessité de compléter l'activité par des dispositifs (formation, accompagnement, coaching...) qui ont pour fonction de répondre aux besoins spécifiques des individus et des organisations. En ce sens, une activité de théâtre-forum ne peut pas se substituer à une formation ou à un accompagnement personnalisé. Bien entendu, le théâtre-forum se combine très bien à ces dispositifs. À titre d'exemple, s'il ne peut pas être considéré comme une activité de formation à proprement parler, au sens où il ne s'agit pas de transférer des connaissances ou une quelconque expertise, le théâtre-forum a tout à fait sa place en complément d'une formation plus théorique sur ces mêmes enjeux, en donnant vie au contenu théorique et en servant de mise en situation. Il en va de même



pour l'accompagnement individualisé : si le théâtre-forum peut être un heureux complément, il ne saurait se travestir et embrasser une ambition qu'il n'est pas en mesure d'honorer. Dans l'optique où le théâtre-forum est utilisé comme outil visant à favoriser le développement de compétences et de pratiques inclusives, il s'avère nécessaire de l'inscrire au sein d'un continuum d'activités d'accompagnement.

Au tout début de l'expérimentation, cette limite était généralement interprétée comme un signe d'échec par les intervenant-e-s d'INICI. Ainsi, comme l'affirme un membre de la troupe, « il manque quelque chose, on nomme des enjeux comme le racisme et la discrimination, mais ça finit là, alors les gens quittent sans savoir quoi faire avec ça ». Un autre membre de la troupe exprime pour sa part son souhait « d'apporter des plus-values concrètes » à l'activité, en laissant une place à la présentation « d'outils ou de ressources qui peuvent être utilisés dans la vie réelle ». Petit à petit, les membres de la troupe ont cependant appris à apprivoiser cette limite, soulignant, comme l'indique un membre de la troupe, que « l'activité doit faire partie d'un processus, puisque l'atelier, en soi, n'aura pas l'impact espéré s'il n'est pas accompagné d'autre chose ». Autrement dit, comme le résume cet autre membre de la troupe, « le théâtre-forum n'est pas le lieu propice pour orienter et conseiller ». À ses yeux, « l'impact de l'outil réside plutôt dans le fait de se voir, de s'entendre, de réfléchir ensemble pour laisser les idées faire leur chemin ». Ce faisant, l'activité « permet de mettre la table à de futures interventions ». Dans tous les cas, selon les objectifs poursuivis par les participant-e-s, il est primordial de moduler et parfois de modérer les attentes en lien avec l'activité de théâtre-forum.

Cette limite du théâtre-forum souligne l'importance pour l'organisme d'anticiper les besoins d'une suite, tant pour les personnes nouvellement arrivées que pour les entreprises. Le suivi auprès des personnes immigrantes qui sont accompagnées par l'organisme peut facilement être intégré au parcours d'accompagnement existant. Au sein de l'organisation, les besoins d'accompagnement sont formellement identifiés et les ressources d'aide, en matière d'accueil et d'intégration, d'employabilité ou de francisation, sont proposées pour y répondre. Les activités de théâtre-forum peuvent donc facilement s'inscrire dans ce continuum d'accompagnement qui traverse l'offre de service de l'organisme. Cette même logique devrait s'appliquer aux entreprises. L'expérimentation auprès des entreprises a montré que la crédibilité de l'organisme ne se joue pas seulement dans la prestation de l'activité de théâtre-forum, mais aussi dans le suivi, qui est nécessaire et attendu. Comme l'indique un gestionnaire d'entreprise : « On ne peut pas laisser l'entreprise participante à elle-même face aux multiples questions suscitées par l'activité ; c'est un manque de sérieux et de professionnalisme ». Certes, de nouvelles activités de théâtre-forum peuvent être proposées par l'organisme. Mais il convient tôt ou tard de mobiliser des dispositifs d'intervention complémentaires pour soutenir l'implantation de nouvelles pratiques ou le développement de compétences. Si, pour une raison ou une autre, l'organisme communautaire n'est pas en mesure de répondre à ces besoins, il convient alors de faire preuve de transparence dès le départ et de prévoir minimalement une stratégie pour orienter les entreprises vers des ressources spécialisées susceptibles de répondre à leurs besoins.



Composer avec les contraintes de temps

La durée de l'activité fait aussi écho à la question des limites du théâtre-forum. L'expérimentation a montré, à travers les efforts de recrutement et de planification que l'équipe de recherche a déployés, que la durée d'une activité de théâtre-forum est une question qui se pose très tôt dans les discussions avec les entreprises. À l'évidence, il s'agit d'un enjeu majeur pour ces dernières. Lors de l'expérimentation, des séances de théâtre-forum oscillant entre 45 et 60 minutes ont été proposées. Cette durée relativement limitée s'expliquait par la tenue d'un groupe de discussion rassemblant les participant-e-s dans la foulée de l'activité de théâtre-forum. Est-ce que cette durée suffit pour exploiter le plein potentiel du théâtre-forum ? Cette contrainte a suscité une diversité de réactions parmi les participant-e-s aux activités de théâtre-forum.

Du côté du public, les participant-e-s ont eu tendance à considérer la courte durée de l'activité comme un précieux avantage, en particulier lorsqu'elle est destinée aux entreprises. De façon presque unanime, les membres du public estiment avoir été surpris et séduits par la capacité du théâtre-forum à faire vivre une expérience marquante en si peu de temps. Puisque comme le rappelait un gestionnaire, le milieu de l'entreprise a souvent tendance à considérer « que le temps, c'est de l'argent », une durée d'activité plus courte peut constituer « un puissant argument de vente ». Autrement dit, le théâtre-forum constitue un outil de choix pour mettre un pied en entreprise.

Du côté de la troupe, on note une certaine évolution entre le début et la fin de l'expérimentation. Lors des premières activités, les membres de la troupe ont exprimé à l'unisson le sentiment d'avoir manqué de temps pour se rendre jusqu'au bout de l'exercice. La contrainte de temps est d'abord interprétée comme une entrave à l'expression libre et authentique des pensées qui habitent le public. En témoigne une conseillère de l'organisme : « L'empressement à respecter le temps nuit à la spontanéité dans les échanges ». Le manque de temps conduirait aussi à un traitement plus superficiel des enjeux. Un membre de la troupe explique ainsi que « le temps alloué est trop court pour aller chercher une réflexion poussée ». Cependant, au fil de l'expérimentation, les membres de la troupe affirment avoir apprivoisé cette limite. A posteriori, ils admettent ainsi que la contrainte de temps a surtout eu pour effet d'amplifier le stress dans une phase d'appropriation où la confiance n'était pas au rendez-vous et où plusieurs questions se posaient en lien avec l'objectif de l'activité. Certes, ils continuent à exprimer une préférence pour une durée plus longue. Mais, à la lumière de l'expérimentation, ils se sentent mieux outillés pour composer avec une contrainte sur laquelle ils ont in fine peu ou pas de contrôle puisqu'elle dépend essentiellement des disponibilités de l'entreprise.

Nous avons vu précédemment que l'un des atouts du théâtre-forum réside dans sa capacité à offrir une expérience enrichissante sur une courte, moyenne ou une plus longue durée. Certes, pour réaliser tout son potentiel, le théâtre-forum a besoin de temps, notamment pour aller plus en profondeur dans l'analyse des enjeux et dans l'évaluation des pistes de solution. L'expérience a cependant prouvé qu'avec un minimum de 45 minutes, il est possible de se rendre assez loin qualitativement. Parfois, l'entreprise peut être ouverte à proposer à ses employé-e-s une activité de plus longue durée, et la troupe pourra s'en réjouir. Mais, selon toute vraisemblance, la troupe doit être prête à se plier à la préférence des entreprises pour une activité de plus courte durée et développer les stratégies nécessaires pour en optimiser la portée.

Ménager les espoirs de la troupe

Le théâtre-forum a été brillamment adopté par les membres de la troupe d'INICI. La justesse du jeu n'a pas été un défi d'envergure du fait qu'ils étaient habités par les histoires et les émotions vécues ou relatées par les personnes immigrantes qu'ils accompagnent au quotidien. Il en va de même pour une partie essentielle du rôle de Joker : l'expérience acquise dans l'animation d'ateliers auprès de leurs participant-e-s dans leur contexte d'intervention usuel a pu être mise à profit. L'écoute active, l'empathie, la connaissance des enjeux, les qualités relationnelles, la capacité à inspirer confiance sont autant de qualités intrinsèques à leur métier d'intervenant-e qui ont pu être transférées avec succès dans l'exercice d'un nouveau rôle. Il n'en demeure pas moins que le théâtre-forum suppose l'adoption d'une posture qui n'est pas la même que celle qui est généralement employée lors des interventions auprès des participant-e-s de l'organisme. Cet écart est à la source de certains défis (et de deuils) que l'expérimentation a permis de mieux comprendre.

Comme nous l'avons vu précédemment, le ou la Joker se doit de maintenir une posture neutre et horizontale avec son public. Ceci signifie que le ou la Joker n'entre pas dans une relation d'aide, qu'il n'éduque pas, qu'il ne forme pas et qu'il ne conseille pas. Il s'en remet au public pour questionner et faire émerger des vérités et des questionnements dont il n'est ni le juge, ni l'instructeur-riche, ni le répondant-e. L'adoption de cette posture peut représenter un défi pour des intervenant-e-s qui sont par vocation dans la relation d'aide, le conseil et la formation. Ce défi peut d'ailleurs s'accroître avec leurs propres participant-e-s, qui peuvent avoir cette attente pendant l'activité, d'où l'importance de bien spécifier les limites de l'exercice de part et d'autre. Qu'à cela ne tienne, le changement de posture exige un certain lâcher-prise, une certaine humilité et une bonne tolérance à l'incertitude car l'exercice du rôle de Joker implique de s'en remettre au collectif et d'avoir un contrôle très limité sur ce qui va émerger au sein du public.

Le théâtre-forum est riche de promesses. Cependant, la recherche a montré l'importance de reconnaître, d'assumer et de communiquer clairement sa portée et ses limites. Autrement, on court le risque de susciter de faux espoirs. Comme le dit l'adage : « Qui trop embrasse, mal étreint. » Plus on vise large, plus on risque de rater la cible. L'expérimentation a permis de comprendre qu'il vaut mieux se donner un objectif réaliste plutôt que de se laisser guider par un objectif trop ambitieux qui est le plus souvent hors d'atteinte et qui risque de démobiliser le public au seuil d'un long processus de changement. Une même posture devrait être adoptée face à un public qui dispose de moins de temps pour l'activité. Une durée limitée n'est pas le signe d'un échec annoncé ; des stratégies peuvent être mises en œuvre pour en tirer la plus grande utilité. Il convient de (se) rappeler que le théâtre-forum est un déclencheur et qu'il fait partie d'un continuum d'accompagnement. L'exercice du rôle de Joker par les intervenant-e-s de l'organisme soulève aussi des défis puisqu'il suppose l'adoption d'une posture différente de celle qui est employée dans le cadre de leurs fonctions usuelles. Ce défi est loin d'être insurmontable ; il requiert cependant une réflexion sur son rôle, certains deuils et de l'entraînement.



Adapter les saynètes aux différents types de publics

Les apports du théâtre-forum peuvent bénéficier à une très grande diversité de publics. Pour optimiser son impact, dans quelle mesure s'avère-t-il nécessaire de s'adapter aux particularités de ces différents publics ? Quels sont les critères qui doivent présider à la sélection ou à la rédaction des saynètes ? La recherche a permis d'identifier certains critères généraux que toute saynète doit satisfaire. Outre la fin bloquée ou ce que Boal appelle le « unhappy-ending » (Boal 2004 : 284), qui est nécessaire pour inciter la recherche de solutions, une saynète réussie doit surtout s'efforcer de mettre en scène des enjeux qui interpellent le public tout en assurant la plus grande lisibilité de la trame factuelle et de l'identité des personnages. La recherche a aussi permis de mieux comprendre les stratégies qui peuvent être employées pour adapter les saynètes aux réalités parfois différenciées des publics.



Assurer la pertinence et le réalisme de la saynète

Pour que l'activité porte fruit, il importe que le public puisse se reconnaître dans la saynète. Pour être touché, il faut se reconnaître ; pour se questionner, il faut se sentir concerné. Et c'est la fonction propre de la saynète que de le rendre possible. Comment répondre à cette exigence ? Comme le souligne un membre de la troupe : « c'est difficile, voire impossible, d'avoir un outil qui va s'adapter à tout le monde ». Dans ce contexte, la tentation de multiplier les saynètes est grande. Mais comme l'explique un autre membre de la troupe, cette approche est séduisante mais irréaliste car « on ne veut pas avoir à créer 50 scénarios, les réécrire constamment et devoir les apprendre par cœur pour les jouer ». L'expérimentation a fait émerger plusieurs options pour concilier l'exigence de personnalisation des contenus de la saynète et la limite des ressources disponibles. Pour faire le bon choix, tout dépend du temps disponible et de l'objectif poursuivi.

Dans la proposition originelle du théâtre-forum, la pertinence et le réalisme de la saynète étaient garanties par la participation directe du public à sa création. C'est en effet une façon efficace de s'assurer que le public, qui en est le créateur, s'identifie à ce qui est exposé dans la saynète. L'expérimentation a montré les bénéfices de cette approche ; elle a aussi révélé les difficultés qui peuvent émerger d'un exercice qui reste complexe et la nécessité de développer une méthode adaptée aux réalités et aux contraintes des participant·e·s. Dans le cadre de la recherche, un outil a été développé pour faciliter la prise en charge du processus de cocréation de saynètes par les intervenant·e·s d'INICI. Mais cette méthode prend du temps et requiert un niveau d'engagement important tant du côté de l'organisme fournisseur de service que de l'organisation cliente.

Dans le cadre d'une activité de théâtre-forum qui doit composer avec des contraintes de temps plus serrées, d'autres stratégies peuvent être privilégiées pour assurer la pertinence et le réalisme de la saynète. Lors de l'expérimentation, l'utilisation de saynètes préconçues, génériques et, pour ainsi dire, « prêtes à l'emploi » s'est révélée tout à fait pertinente. Des ajustements ont cependant été

nécessaires pour s'assurer que ces saynètes soient adaptées aux réalités et aux besoins des publics. En prévision de l'expérimentation, ces saynètes ont été testées, discutées, puis ajustées avant d'être présentées dans le cadre d'activités de théâtre-forum.

Une formule intermédiaire de cocréation de saynètes a été développée et testée dans le cadre de la recherche. Pour rappel, l'un des objectifs de la recherche consistait à répertorier des situations critiques en lien avec l'inclusion en emploi des personnes immigrantes. La collecte de données a ainsi permis de réunir un précieux matériau pour la création de nouvelles saynètes. Issues de témoignages authentiques collectés auprès du milieu visé, ces situations peuvent servir de base à un processus de cocréation qui cherche à mettre en scène certains enjeux spécifiques, en lien avec les réalités et les besoins des publics, sans nécessiter leur participation directe à la création des saynètes.

Peu importe la méthode de cocréation qui est préconisée, l'expérimentation a montré qu'il convient de porter une attention particulière à la composition du groupe de création afin de limiter le risque que des biais susceptibles d'offenser ou de renforcer des préjugés s'invitent subrepticement dans les saynètes. Certes, la présence de biais dans les saynètes est la bienvenue, voire inévitable, du fait du caractère stéréotypé des personnages. Mais ils ne le sont qu'à condition que leur présence résulte d'un choix conscient et qu'elle réponde à l'objectif délibéré de les interroger pendant le forum. Or, pour éviter de perpétuer certains biais sans en être conscient, la diversité de points de vue au sein du groupe de cocréation accroît les chances de les débusquer, de les interroger et d'en faire un usage judicieux.

Quoi qu'il en soit, il convient de souligner que la saynète parfaite n'existe pas et qu'elle a pour principale vocation de susciter des réactions. Il importe aussi de rappeler l'importance de questionner le public sur le réalisme de la saynète dans les premiers instants du forum. L'éventuel manque de réalisme sera alors l'occasion d'inviter le public à proposer des improvisations visant à y pallier.

Assurer la compréhension de la saynète

Outre le réalisme de la saynète, l'expérimentation a montré l'importance d'assurer une compréhension commune de la saynète par les membres du public. Les saynètes étant de courte durée, un seul instant de confusion peut être préjudiciable à l'expérience du public.

L'environnement virtuel tend à accentuer les obstacles à la compréhension de la saynète. La compréhension des contenus pour ainsi dire factuels de la saynète peut être mise à rude épreuve par différents éléments qui composent l'environnement technologique dans lequel se déroule le théâtre-forum. L'expérimentation a montré que s'il est porteur de promesses, le virtuel est aussi à la source de difficultés qui peuvent nuire à l'expérience du théâtre-forum. Le public peut rapidement perdre de vue la trame factuelle de la saynète s'il y a un moindre souci technique (connexion Internet, qualité du matériel à disposition, etc.) ou si sa concentration est troublée (environnement, autres actions en parallèle, notifications, etc.). Dans les deux cas, l'on peut rapidement perdre le fil et se sentir perdu, voire exclu, pour le reste de l'activité.

Pour se prémunir, au moins en partie, contre certaines difficultés techniques ou de connexion, la recherche a montré que certaines précautions peuvent être prises. Au moment d'accueillir les membres du public et la troupe, il peut être judicieux de s'assurer que micros, caméras et connexions Internet marchent correctement de part et d'autre. Lors de l'interprétation de la saynète, il faut s'assurer que les différents personnages et certains éléments de mise en scène soient clairement présentés : élocution claire (volume, débit, etc.), bouches des acteur-trice-s visibles à l'écran au moment de parler, choix des accessoires/fond d'écran, noms adaptés en bas de l'écran, caractéristiques des personnages qui sont explicitées avant l'entrée en scène, etc. Enfin, et puisque ces aléas sont le plus souvent imprévisibles, il peut être utile d'intégrer à l'animation du forum une ou plusieurs questions qui visent à valider la compréhension de la trame factuelle de la saynète.

L'expérimentation a permis de comprendre que la distribution des rôles peut aussi être à la source de confusions potentielles pour le public, que l'activité se déroule en virtuel ou en présence. Compte tenu de la nature des enjeux traités dans le cadre du projet, les saynètes mettent en scène des personnages diversifiés au niveau ethnoculturel. En raison des ressources limitées de l'organisme et de la volonté de tester le potentiel de décentration du théâtre-forum, les rôles n'ont pas toujours été distribués en fonction d'un critère de ressemblance entre les caractéristiques des personnages et celles des personnes appelées à les incarner. À cet égard, les membres de la troupe ont plus d'une fois exprimé leur inconfort et la difficulté de se situer au niveau éthique. Cet enjeu a été au cœur des échanges qui ont eu lieu dans le cadre des groupes de discussion avec les membres du public. La plupart des participant-e-s se disent en faveur d'une distribution flexible des rôles en raison de l'opportunité que le

théâtre-forum offre de se mettre à la place de l'autre et de mieux comprendre les sensibilités et les perspectives qui l'habitent. À leurs yeux, ce mécanisme générateur d'empathie devrait s'appliquer en théorie tant aux improvisations qu'au jeu initial. En pratique cependant, il y a des risques de dérapage évidents (reproduction de biais, microagressions, etc.) qu'il conviendrait d'éviter. Ainsi, les membres du public et de la troupe devraient s'efforcer d'éviter de surjouer les caractéristiques identitaires des personnages (maquillage abusif, accents artificiels, attitudes caricaturales, accessoires inappropriés, clichés hors enjeu, etc.) et par là même d'offenser. De façon unanime, les participant-e-s reconnaissent que, pour des raisons évidentes, la troupe ne peut avoir en son sein des acteur-trice-s dont les caractéristiques physiques, de genre, langagières, migratoires, culturelles et autres correspondent parfaitement à celles des personnages. Le public comprend très bien que c'est une limite acceptable, que la troupe s'adapte aux saynètes et non l'inverse. Si cette distribution flexible pose des défis de compréhension, les participant-e-s sont d'avis qu'une clarification dès la présentation des personnages suffit à y obvier.

Favoriser le succès de l'activité auprès de publics peu ou pas initiés aux enjeux abordés

L'expérimentation a aussi montré que certains éléments de composition de la saynète peuvent avoir des effets différents selon les publics. Il peut être utile de les avoir en tête au moment de préparer la saynète qui pourrait leur être proposée.

C'est notamment le cas pour les publics qui sont peu ou moins initiés aux enjeux soulevés par la saynète. Au cours de l'expérimentation, les publics ont été principalement composés de personnes démontrant un intérêt certain pour les enjeux relatifs à l'inclusion des personnes immigrantes. Or, dans les groupes de discussion, les participant-e-s ont souligné le besoin d'être outillés pour entrer en dialogue avec et susciter l'intérêt de collègues qualifiés tantôt de « réfractaires », tantôt d'« indifférents ». À leurs yeux, le théâtre-forum possède des propriétés uniques pour contribuer à une première réflexion ou à questionner des préconceptions sur les enjeux mis en scène.

Pour les participant-e-s aux groupes de discussion, certaines conditions doivent cependant être respectées dans la composition de la saynète pour que le théâtre-forum puisse porter ses fruits auprès de ce type de public. Pour assurer leur identification à la saynète, il est jugé nécessaire de ne pas « diaboliser » les personnes qui sont guidées par une intention bienveillante mais dont les interventions peuvent se révéler maladroites ou empreintes de biais. Pour éviter que ces personnes se braquent et deviennent imperméables à toute remise en question, il peut s'avérer utile de montrer les doutes qui habitent les per-

sonnages qui commettent des impairs. En montrant les effets de ces impairs, les participant·e·s à la recherche estiment que l'on favoriserait une saine prise de conscience sur les écarts qui peuvent surgir entre l'intention et l'action. Autrement dit, en restituant les hésitations, les questionnements et les doutes qui traversent les personnages, on permettrait au public de prendre le recul nécessaire pour reconnaître ses propos ou ses comportements problématiques, essayer de comprendre ses origines, ses effets, et se questionner sur la manière de les éviter et de les réparer. En évitant de juger, on activerait une identification qui engage le public dans cette réflexion et dans l'horizon de la transformation. En somme, dès lors que le théâtre-forum se donne comme ambition « de prêcher au-delà des convertis », il s'avère essentiel, comme le rappelle une personne issue d'une entreprise, « d'avancer pas à pas » et « sans trace de jugement » dans la réflexion sur les enjeux soulevés par la saynète. Comme le mentionne une gestionnaire d'une entreprise, il est fondamental que l'activité permette « de les écouter sur leurs inquiétudes ».

L'importance accordée aux enjeux soulevés par la saynète varie d'un public à l'autre. En particulier, l'expérimentation a permis de montrer que les enjeux les plus subtils ont tendance à passer sous le radar des membres du public les moins initiés. Certes, ces enjeux peuvent resurgir pendant le forum, grâce aux interventions des autres membres du public, voire du ou de la Joker. Mais si l'on vise un public moins initié, il est sans doute plus avantageux, lors de la rédaction de la saynète, de ne pas abuser de la subtilité et d'en montrer plus que moins. Comme le souligne une gestionnaire d'entreprise, « lorsque l'on s'adresse à des gestionnaires moins rompus ou moins sensibilisés à ces enjeux, il faut faire apparaître plus explicitement les problèmes tels que les biais inconscients, la discrimination à l'embauche, etc. » À son avis, « c'est la discussion qui apporte la subtilité et non la saynète, qui a d'abord comme fonction de mettre en lumière les problèmes ».

Favoriser le succès de l'activité auprès des personnes nouvellement arrivées

L'expérimentation a aussi révélé que la manière dont les personnes nouvellement arrivées au Québec vivent l'expérience du théâtre-forum peut être fortement influencée par certains éléments de composition de la saynète.

D'une part, certaines précautions doivent être prises avec ce type de public pour assurer la compréhension de la trame factuelle de la saynète. Lors du recrutement du public, il faut s'assurer que la maîtrise du français est suffisante en termes de compréhension et d'expression (d'autant plus en ligne) pour éviter de renforcer un sentiment d'exclusion.

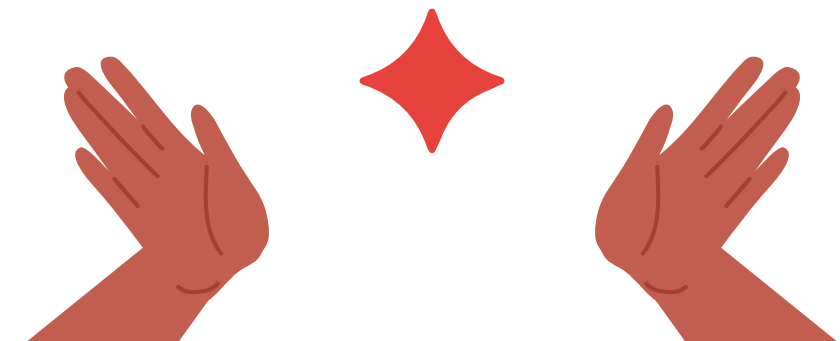
D'autre part, il importe de porter attention aux situations et aux représentations des personnes immigrantes qui sont mises en scène. Comme nous l'avons

mentionné plus haut, le théâtre-forum peut favoriser l'empowerment des personnes nouvellement arrivées, en les mettant en action dans une prise de risque mesurée (car fictive) pour anticiper et se préparer à des situations problématiques à venir. Il serait toutefois préjudiciable que les situations mises en scène aient pour effet de les décourager de passer à l'action dans la vie réelle. L'expérimentation a permis de montrer que ce sentiment peut être renforcé si l'on n'expose que des enjeux sur lesquels iels n'ont que peu d'emprise (iniquité en termes de droits à cause du statut d'immigration, racisme systémique, contraintes liées aux ordres professionnels ou cadre légal, etc.). Ainsi, comme le souligne une personne accompagnée par INICI dans ses démarches d'intégration, « il faudrait ajuster les saynètes selon le public et faire attention à ne pas créer plus d'anxiété avec un public fraîchement arrivé au Québec ». Le défi consiste donc à montrer les difficultés aux personnes nouvellement arrivées au Québec, mais sans les effarer ou leur donner l'impression qu'elles sont condamnées à l'échec.

Pour assurer le succès de l'activité, il importe que la saynète suscite l'identification des membres du public. La composition de la saynète ne peut donc pas être laissée au hasard. Il peut être tentant de multiplier les saynètes qui composent le florilège de l'organisme pour s'assurer que l'activité proposée soit taillée sur mesure. Or l'expérimentation a montré que la composition de la saynète n'est qu'un ingrédient parmi d'autres dans l'effort visant à répondre au besoin de personnalisation de l'activité. Certes, quelques précautions de base doivent être prises pour assurer le réalisme et la compréhension de la saynète. Ainsi, pour assurer sa compréhension par les membres du public, il est primordial que la saynète, qui sert de base commune et de tremplin pour le forum, respecte certaines règles de base : la trame factuelle doit être claire, plausible et logique ; les personnages doivent être cohérents dans leur cheminement, leurs réactions et leurs décisions ; les enjeux que l'on souhaite soulever doivent être exposés sans équivoque et en nombre limité. Mais il convient surtout de se rappeler que même la meilleure saynète est imparfaite et qu'elle est avant tout un prétexte pour cadrer les discussions qui se déploient pendant le forum.

Favoriser des interactions respectueuses, bienveillantes et constructives

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le théâtre-forum est une activité collective qui mise sur l'exploration d'une diversité de points de vue sur les enjeux soulevés par la saynète. Ces enjeux étant potentiellement sensibles et explosifs, leur exploration peut facilement donner lieu à l'évitement ou partir à la dérive. Dans ce contexte, comment favoriser l'expression respectueuse de cette diversité de points de vue ?



Créer le lien de confiance

La recherche a montré que la réussite du théâtre-forum suppose un lien de confiance entre les membres du public, mais aussi entre le public et la troupe. Or, la création de ce lien de confiance n'est pas évidente dans un contexte où, en règle générale, le public et la troupe se rencontrent pour la première fois à l'occasion de l'activité de théâtre-forum.

Pour faciliter l'émergence de ce lien de confiance, il convient assurément, comme nous l'avons vu plus haut, de communiquer clairement les objectifs de l'activité au préalable. De plus, le jour J, les premières étapes de la séance s'avèrent déterminantes. À l'instar d'une activité en présence, il convient de réfléchir aux rituels de l'accueil de sorte que les membres du public se sentent à l'aise le plus rapidement possible. À cet égard, la recherche a montré que les pratiques de l'hospitalité devaient être les mêmes en virtuel qu'en présence : au fur et à mesure que les membres du public arrivent, on leur ouvre la porte, on prend le temps de leur tendre la main, on les accompagne pas à pas dans leur nouvel environnement, etc. Ces petites actions s'avèrent essentielles car la confiance est l'un des principaux ingrédients du succès de l'activité de théâtre-forum. Plus les participant-e-s se sentiront à l'aise rapidement, mieux ce sera.

Afin de favoriser le développement de ce lien de confiance, l'expérimentation a aussi montré qu'une activité brise-glace est la bienvenue au début de la séance pour établir la connexion entre la troupe et le public. Pour assurer son succès, il est important que les membres de la troupe participent à l'activité, au même titre que les membres du public. Cela permet de se mettre d'emblée dans une posture d'horizontalité. Il importe aussi de définir et de respecter la durée de cette activité de connexion, en fonction du nombre de participant-e-s et de la durée totale de la séance de théâtre-forum.

L'expérimentation a aussi montré que les engagements pris par l'équipe de recherche en faveur du respect de la confidentialité ont contribué de façon significative au sentiment de confiance. En prévision du déploiement du théâtre-forum à l'extérieur du cadre de la recherche, plusieurs participant-e-s soulignent la nécessité de s'inspirer des pratiques relatives à l'éthique de la recherche pour renforcer le lien de confiance. À n'en pas douter, la présentation du cadre sécurisant par le ou la Joker et le rappel de ses règles sous-jacentes (respect, bienveillance, non-jugement, etc.) sont des ingrédients essentiels pour y parvenir.

Favoriser l'expression respectueuse d'une diversité de points de vue

La pluralité est l'élément du théâtre-forum tel que nous l'avons expérimenté. Il ne vise pas le consensus ou l'unanimité ; il ne cherche pas coûte que coûte à aplanir les différences de point de vue. Mais l'expérimentation a révélé que la pluralité peut aussi être déstabilisante au moment d'aborder des sujets potentiellement sensibles. Essentielle, l'exploration de ces enjeux auprès de groupes plus ou moins hétérogènes ne peut donc pas être laissée au hasard.

Les enjeux mis en scène dans les saynètes font écho à des réalités qui peuvent être perçues et vécues de façon diversifiée. Centraux, à la fois au niveau personnel et au niveau social, ces enjeux sont potentiellement sensibles, au sens où ils sont susceptibles de faire l'objet de désaccords qui sont lourds de conséquence à tous les niveaux. Pour le dire autrement, exposer des situations problématiques en lien avec l'immigration et les relations interculturelles nous plonge dans un registre qui comporte toujours le risque de basculer dans le conflit et la polarisation.

Le ou la Joker dispose d'une certaine marge de manœuvre pour limiter ce type de risque. Comme nous l'avons mentionné, le ou la Joker n'a pas pour rôle d'arbitrer ou de juger les échanges. Tiers neutre sécurisant, son rôle consiste à faciliter l'expression d'une diversité de points de vue sur les enjeux soulevés par la saynète dans le respect des règles de respect, de bienveillance et de non-jugement. Pour se prémunir contre les risques de polarisation, son principal atout consiste à ancrer les discussions dans la situation de la saynète. L'expérimentation a permis de montrer que lorsqu'ils sont ramenés au cadre narratif de la saynète, les enjeux interpellent intimement sans pour autant être associés aux personnes qui composent le public. De même, l'invitation à formuler des pistes opérationnelles dans ce cadre précis contribue à limiter l'expression de propos abstraits à forte résonance idéologique et à fort potentiel de polarisation. Même si la saynète a pour vocation de soulever des enjeux qui la débordent, inscrire les échanges dans son cadre constitue un précieux levier pour s'assurer que les échanges demeurent respectueux et constructifs.

La recherche a permis d'observer que, le forum étant imprévisible par définition, il se peut que le ou la Joker soit habité à certains moments d'un sentiment de doute, de malaise ou de perte de contrôle. En cas d'interventions a priori problématiques de la part d'un membre du public, l'expérimentation a montré que la meilleure réaction consiste à prendre le temps de les reformuler pour s'assurer d'avoir bien saisi l'intention, puis rebondir en questionnant le public pour déterminer si le point de vue est partagé ou non. En cas de dérive ou de propos haineux, un rappel des règles de bienséance et de bienveillance est de mise. L'expérimentation a montré qu'en raison du caractère sensible des enjeux soulevés par la saynète, il est essentiel d'anticiper certaines réactions émotionnelles fortes. Il se peut que l'expérience, selon les thèmes abordés, ravive des blessures (rejet, humiliation, racisme, deuils liés à l'immigration, mal-être, colère face à une injustice, etc.) dès la présentation de la saynète par son pou-

voir d'identification, puis lors du forum au moment de s'exprimer, de jouer ou d'écouter. Comme l'indique une personne ayant été accompagnée par l'organisme : « La troupe doit se sentir prête à accueillir toute sorte d'émotions de la part du public. » L'effet peut être immédiat comme latent. C'est pourquoi il importe de le prendre en considération à toutes les étapes de l'activité : dès l'introduction de l'activité en prévenant du caractère sensible de l'exercice et en instaurant un climat de confiance (autant que possible) ; lors du forum, en validant les émotions formulées et en préservant un cadre sécurisant ; en conclusion, en assumant les limites de l'activité qui n'offre pas d'accompagnement individuel malgré un éventuel besoin. Comme l'expérimentation l'a montré à plusieurs reprises, ces réactions émotionnelles peuvent aussi se faire sentir du côté de la troupe. Derrière le masque de la neutralité se cachent des humains qui ont leur propre vulnérabilité. Dans cette optique, il se peut que nul n'en sorte indemne ; même si la troupe aguerrie reste au service du public et tente de maintenir une certaine distance, la prise de risque est collective. Cette situation, vécue à différentes reprises au cours de la recherche, souligne à nouveau que le théâtre-forum est un espace de vulnérabilité que partagent les membres du public et de la troupe.

À la lumière de l'expérimentation, tout indique que la peur du jugement peut constituer un frein au partage de témoignages authentiques pendant l'activité de théâtre-forum et donc nuire à l'expression d'une diversité de points de vue. En particulier, cette peur peut s'accroître s'il y a un rapport hiérarchique entre les membres du public. Mais le ou la Joker dispose de certains leviers d'action pour y faire face. Certes, le théâtre-forum invite à l'expression de paroles authentiques. Mais il est également une invitation à se décentrer et à se mettre à la place d'autrui. C'est cette même distance qui permet à une personne ne se sentant pas à l'aise de parler en son nom par crainte du jugement de s'exprimer plus librement en jouant un rôle. La recherche a permis de comprendre que la discussion sur les personnages de la saynète et les improvisations sont un prétexte idéal pour parler de soi tout en se camouflant derrière un personnage. Se concentrer sur ce qui est fictif plutôt que sur l'intime permet de relativiser les rapports hiérarchiques et donc de favoriser l'apport des un·e·s et des autres. Comme le montre la recherche, les pouvoirs du ou de la Joker ne sont cependant pas absolus. Les relations professionnelles sont nécessairement traversées par des rapports de pouvoir. Comme le souligne un membre de la troupe, « le non-dit est inévitable car il est partout, que ce soit en entreprise ou au sein de notre organisme ». De plus, du seul fait des thèmes abordés, des désaccords qu'ils suscitent et du degré de confiance variable entre les membres du public, « tout le monde va faire attention à ce qu'il dit ». De ce fait, il convient que la troupe ménage ses propres attentes en faisant le deuil d'une transparence totale des pensées et des émotions qui habitent réellement les membres du public. Face à des silences parfois déconcertants qui pourraient masquer des tabous empreints de prudence, les meilleures pratiques qui émergent de la recherche consistent à ne pas forcer la prise de parole et à miser sur la puissance de la fiction en invitant à se replonger dans le cadre de la saynète.

Le théâtre-forum présente des avantages pour explorer collectivement une multiplicité d'enjeux en lien avec l'inclusion des personnes immigrantes. Mais ces enjeux sont potentiellement sensibles et explosifs, dans la mesure où ils présentent une forte résonance sur le plan émotionnel, identitaire, voire idéologique. Pour les membres du public, il peut en résulter une difficulté à verbaliser des expériences personnelles. De plus, dans un contexte professionnel le plus souvent traversé par des rapports hiérarchiques implicites ou explicites entre collègues, la crainte du jugement peut renforcer cette réticence à partager des témoignages ou des ressentis authentiques. Il n'en demeure pas moins que le ou la Joker possède certaines clés pour s'assurer de maintenir le niveau de confiance requis pour atteindre les objectifs poursuivis. Par son aisance relationnelle, l'établissement d'un lien de connexion, le sentiment de sécurité qu'il inspire et le cadre bienveillant qu'il incarne, le ou la Joker peut favoriser la création et la préservation du lien de confiance. Entre autres leviers, le cadre de la saynète (sa trame factuelle, sa temporalité, ses personnages...) comme lieu d'inscription des échanges constitue un puissant outil pour favoriser l'expression d'une diversité de points de vue dans le respect des règles de bienséance et de bienveillance du théâtre-forum. Dans tous les cas, il importe que le ou la Joker ait également conscience de ses limites et de sa responsabilité, compte tenu du caractère sensible des enjeux qui seront explorés collectivement.



Conclusion

Au moment où il a trouvé refuge en Europe, Boal a pris la mesure des défis posés par l'immigration ainsi que des écarts persistants entre les perspectives des personnes immigrantes et celles de la société d'accueil. Dans ce contexte particulier, le théâtre-forum présentait à ses yeux des atouts qui méritaient d'être exploités :

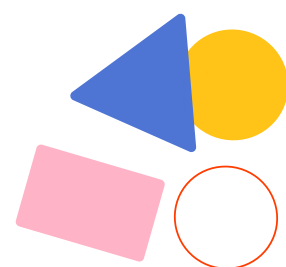
Il y a un problème de la diaspora latino-américaine en Europe. Je voudrais en faire une scène de théâtre-forum, dans laquelle les Latino-Américains essaieraient une solution d'intégration, que je pense être une mauvaise solution. Je voudrais demander aux spectateurs français de se substituer aux acteurs latino-américains qui jouent cette mauvaise solution d'intégration. Comment les Français voient-ils l'intégration des Latino-Américains ? Et les acteurs latino-américains joueraient eux le rôle des Français : comment se comporteraient-ils à leur place ? Tout cela pour montrer aux uns et aux autres l'autre point de vue.

Boal 1996: 208

Plusieurs décennies plus tard, c'est ce potentiel unique du théâtre-forum qui est à la source de l'innovation que notre projet de recherche-action a souhaité contribuer à faire émerger et à structurer.

À l'origine du projet, l'organisme INICI souhaitait étendre son champ d'intervention afin de soutenir les entreprises dans le développement de pratiques susceptibles de favoriser l'insertion durable en emploi des personnes immigrantes. Vecteur de décentration et d'empathie, le théâtre-forum est apparu comme un outil prometteur en vue de prévenir et de dénouer certaines situations problématiques en lien avec l'immigration et les relations interculturelles en milieu de travail. L'expérimentation conduite dans le cadre de la recherche a permis de confirmer la pertinence et les différentes retombées positives du théâtre-forum dans ce nouveau champ d'intervention :

- Le théâtre-forum se démarque par sa capacité à engager des groupes plus ou moins hétérogènes dans l'exploration active d'enjeux potentiellement sensibles.
- Le théâtre-forum représente une puissante ressource pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux mis en scène.
- Le théâtre-forum permet d'initier une réflexion collective sur les pistes de solution à privilégier pour faire face aux situations problématiques.
- Le théâtre-forum constitue un dispositif privilégié d'empowerment (individuel et collectif).



L'expérimentation a aussi permis d'identifier les conditions de réussite et les défis de mise en œuvre d'un outil dont l'utilisation par les intervenant-e-s requiert le développement de nouvelles compétences et l'adoption d'une nouvelle posture, tant en ce qui concerne le jeu et l'animation que la prestation de l'activité dans un contexte nouveau.

Le projet a permis de faire la démonstration de la flexibilité de l'outil, c'est-à-dire de sa capacité à s'adapter à une diversité de contextes. À la lumière de l'expérimentation, force est de constater que le théâtre-forum s'accorde avec tous les milieux professionnels (privé, public, parapublic, communautaire...) à condition que leurs réalités se retrouvent dans les saynètes et qu'elles soient familières au ou à la Joker. De même, tout indique que l'activité peut porter ses fruits auprès de publics diversifiés : gestionnaires d'une même organisation, gestionnaires et employé-e-s d'une même organisation avec rapports hiérarchiques, gestionnaires de plusieurs organisations... L'expérimentation a également permis de montrer que même si ce n'était pas l'objectif initial, l'activité répond très bien aux réalités communes et différenciées des personnes immigrantes, qu'elles soient nouvellement arrivées ou non, en poste dans une organisation, en recherche d'emploi ou en cours d'apprentissage du français.

Le théâtre-forum que nous avons expérimenté a aussi démontré sa pertinence pour des groupes de taille variable. L'activité peut avoir lieu en petit ou grand groupe ; tout dépend en réalité de l'objectif attendu. Certes, un petit groupe facilite les interactions et la participation des membres du public. Du fait d'une intimité plus grande, les participant-e-s partagent l'impression d'être en huis clos, ce qui favorise un lien de confiance plus personnalisé avec le ou la Joker et entre les membres du public. Dans le même temps, il convient de relativiser ce constat car la recherche a montré que l'on peut tirer un bénéfice de l'activité même si l'on ne s'exprime pas publiquement. Aussi, dans certains cas, un nombre plus élevé de participant-e-s permet de se sentir moins vulnérable ou forcé-e de prendre la parole.

En outre, l'expérimentation a permis de montrer que le théâtre-forum est un outil flexible qui est de nature à porter ses fruits tant en présence qu'en virtuel. En contexte de pandémie, l'activité a dû être adaptée in extremis au mode virtuel. Ce qui était d'abord déstabilisant s'est avéré riche de promesses. En effet, si l'équipe était tout d'abord réticente à cette transformation, craignant de perdre la chaleur et l'énergie que se dégagent de l'expérience théâtrale en chair et en os, les multiples avantages du virtuel ont rapidement émergé. Pour la troupe, le recours au virtuel limite la pression de devoir apprendre son texte par cœur puisque les acteur-trice-s peuvent avoir accès à leur texte sans que le public s'en rende compte. Pour les membres du public, le virtuel a favorisé la participation de certaines personnes qui se disaient a priori intimidées à l'idée de monter sur une scène traditionnelle. De plus, libéré de toute contrainte géographique, le virtuel permet d'élargir l'auditoire. Cet avantage est multiple en termes d'accessibilité, de flexibilité, de temps et de coûts à la fois pour INICI, ses participant-e-s et les organisations clientes. Lors de la dernière phase du projet, le dispositif de théâtre-forum a pu être testé avec succès en présence. Puisque les retombées sont peu ou prou les mêmes, que l'activité soit proposée en virtuel ou en présence, la troupe a le loisir de privilégier un format ou un autre selon les besoins et les contraintes des participant-e-s.

En définitive, des défis continueront de se poser dans le cadre du déploiement de l'activité menée par les intervenant-e-s d'INICI. Les outils développés dans la recherche-action constituent des ressources importantes pour les soutenir et les encadrer dans l'appropriation et l'exercice de ce nouveau rôle. Mais rien ne se substituera au pouvoir de la pratique, de l'essai et de l'erreur... Place au théâtre !



Bibliographie

BABBAGE, F. (2004). *Augusto Boal*. Londres : Routledge.

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA [BDC] (2018). Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace. https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/penurie-main-doeuvre.asp

BEAUDRY, C. et GAGNON, M. (2017). *L'embauche de travailleurs immigrants : la volonté et la capacité des employeurs québécois à les attirer et à les retenir en emploi*. Rimouski, Université du Québec à Rimouski.

BÉJI, K. (2024). La rétention en emploi des immigrants dans les PME en région : quand l'informel devient la règle, dans K. Béji (dir.). *L'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes au Québec : à la croisée des destinées et des disciplines*. Montréal : éditions JFD, 181-192.

BOAL, A. (1996). *Théâtre de l'opprimé*. Paris : La Découverte.

BOAL, A. (2004). *Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du Théâtre de l'opprimé*. Paris: La Découverte.

BOUDARBAT, B. et ADOM, I. M. (2023). *Les minorités visibles nées au Canada : l'angle mort des politiques d'intégration au marché du travail. Rapport de projet*. Montréal : CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2023RP-27.pdf>

BOULET, M. (2016). *L'intégration des immigrants au marché du travail à Montréal : défis, acteurs et rôle de la Métropole*. Montréal, CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2016RP-11.pdf>

BOURASSA-DANSEREAU, C. (2017). « Le théâtre-forum comme outil de recherche et d'intervention par et pour les jeunes issus de l'immigration », *Alterstice* 7(1) : 51-62.

CORBIN, J. et STRAUSS, A. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Californie : Sage Publications.

DAY, L. (2002). « Putting Yourself in Other People's Shoes : The Use of Forum Theatre to Explore Refugee and Homeless Issues in Schools ». *Journal of Moral Education*, 31(1): 21-34.

DEBOS, F., CYRULNIK, N., BOILLOT, F. et LACROIX, C. (2011). « L'intégration du théâtre forum et son prolongement audiovisuel dans le processus de communication interne de sensibilisation au développement durable et d'appropriation de cette notion chez les salariés d'une organisation », *Communication* 28(2).

DEMAZIÈRE, D. et DUBAR, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Paris : Nathan.

EDWARDS, M. et BLACKWOOD, K. M. (2017). « Artful Interventions for Workplace Bullying: Exploring Forum Theatre », *Journal of Workplace Learning* 29(1): 37-48.

EREL, U., REYNOLDS, T. et KAPTANI, E. (2017). « Participatory Theatre for Transformative Social Research », *Qualitative Research* 17(3): 302-312.

EUZEN, A. et BORDET, V. (2008). « Méthode anthropo-sociologique introduisant le théâtre forum comme outil d'analyse d'une recherche scientifique pluridisciplinaire », *VertigO* 8(2).

FREIRE, P. (2021). *La pédagogie des opprimé-e-s*. Montréal : Éditions de la rue Dorion.

HAMEL, S. (2012). *Le Théâtre-forum : pour une délibération sous le signe de la reconnaissance?* Thèse de doctorat. Faculté des études supérieures et postdoctorales, Université de Montréal. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10128>.

INSTITUT DU QUÉBEC [IDQ] (2024). *Bilan 2023 de l'emploi au Québec*. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2024/02/IDQ-202402-BILANEMPLOI2023.pdf>

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC [ISQ] (2017). *Le bilan démographique du Québec*. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2017.pdf>

KAPTANI, E et YUVAL-DAVIS, N. (2008). « Participatory Theatre as a Research Methodology: Identity, Performance and Social Action Among Refugees », *Sociological Research Online* 13(5).

LÉNEL, P. (2011). « Théâtre de l'opprimé et intervention sociale : aux sources de l'éducation populaire? », *Agora débats/jeunesses* 58(2) : 89-104.

MAYER, R. et OUELLET, F. (2000). « La recherche dite "alternative", la recherche-action, la recherche participative, l'intervention sociologique, la recherche féministe et la recherche conscientisante », dans R. Mayer, F. Ouellet, M.C. Saint-Jacques et D. Turcotte (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal : Gaëtan Morin, 287-325.

NADARAJAN, T., MOHAMAD KHAIRI, H. O., et Noor Banu, M. N. (2020). « Using Forum Theatre to Develop Various Levels of Thinking Skills Among Moral Education Students in Secondary School », *Malaysian Journal of Learning and Instruction* 17(2) : 167-194.

NOËL, J., LAMBERT, A., NORBERT BORDELEAU, S. et al. (2021). « Quand la recherche et la formation contribuent à augmenter la capacité d'agir : une expérience de théâtre-forum du point de vue des participantes ». *Écrire le social* 3(1) : 83-95.

POUPART, J. (1997). « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires (dir.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal et Paris: Gaëtan Morin éditeur, 173-209.

RAE, J. (2013). « Facilitating Learning Spaces in Forum Theatre », *European Journal of Training and Development* 37(2): 220-236.

REASON, P. et BRADBURY, H. (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Thousand Oaks : Sage Publications.

RHÉAUME, J. (1982). « La recherche-action : un nouveau mode de savoir ». *Sociologie et sociétés* 14(1) : 43-51.

TREMBLAY, D.-G. (2017). *Développement économique et emploi. Les enjeux et les politiques* (2e éd.). Québec, Télé-université-Université du Québec.

VAN TRIER, W. E. (1980). « La recherche-action ». *Déviance et société* 4(2) : 179-193.



Contact :

Jérémie Duhamel, chercheur principal
jduhamel@cmaisonneuve.qc.ca



Le théâtre-forum

au service de l'insertion durable en
emploi des personnes immigrantes



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

Rapport de recherche