

## IMPROVISATION EN ENTREPRISE ET MANAGEMENT : UNE ÉCONOMIE ET DES VALEURS PARTAGÉES

PAULINE BOUCHET

---

Lorsque le Président de la République François Hollande, accompagné de la Ministre de la Culture Aurélie Filippetti et du Ministre de l'Éducation Nationale Benoît Hamon, s'est rendu le 19 mai 2014 à la finale du Trophée National Inter-Collèges de matchs d'improvisation, le grand public a semblé découvrir l'existence de l'improvisation théâtrale et en particulier de sa déclinaison sportive, le match d'improvisation. Depuis, Aurélie Filippetti et Benoît Hamon ont quitté le gouvernement, et l'idée de développer l'improvisation théâtrale « sur le temps périscolaire »<sup>1</sup> est restée sans suite. À l'heure où nous écrivons cet article, la nouvelle Ministre de l'Éducation Nationale, Najat Vallaud-Belkacem, défend une réforme du collège extrêmement contestée, mais dans laquelle il est aussi question d'improvisation théâtrale. En tout cas, ce coup de projecteur porté sur les ligues d'improvisation a eu pour effet d'accroître de manière exceptionnelle le nombre d'inscrits, notamment dans les ligues parisiennes qui seraient aujourd'hui au nombre de quatre-vingt. Il faut sans doute rappeler ici ce que sont une ligue d'improvisation et un match d'improvisation, car c'est à l'intérieur de ces cadres précis que nous mènerons notre réflexion.

---

<sup>1</sup> Benoît HAMON, cité dans Sandrine BLANCHARD, « Hollande invité surprise de la finale d'un trophée d'improvisation », *Le Monde*, 20 mai 2014, URL : [http://www.lemonde.fr/politique/article/2014/05/19/hollande-invite-surprise-de-la-finale-d-un-trophee-d-improvisation\\_4421557\\_823448.html](http://www.lemonde.fr/politique/article/2014/05/19/hollande-invite-surprise-de-la-finale-d-un-trophee-d-improvisation_4421557_823448.html), consulté le 5 mars 2015.

Le concept de match d'improvisation est né au Québec sous l'impulsion de deux hommes de théâtre, Robert Gravel (co-fondateur avec Jean-Pierre Ronfard du Théâtre Expérimental de Montréal qui produisit le premier match d'improvisation) et Yvon Leduc. Ces deux hommes eurent l'idée de structurer l'improvisation théâtrale dans une représentation qui aurait une dimension sportive et se fonderait sur le modèle du match de hockey, sport extrêmement populaire au Québec. Ainsi, le 21 octobre 1977 à minuit, ils proposèrent un spectacle qui avait la forme d'un match de hockey de trois tiers-temps de trente minutes : deux équipes s'affrontaient dans une fausse patinoire devant un public sur des improvisations dont les thèmes étaient proposés par un arbitre qui pouvait aussi siffler des fautes aux joueurs. Le public était alors amené à voter à l'aide d'un carton pour son équipe préférée, à chaque improvisation. Ce spectacle, prévu pour jouer seulement quatre soirs, eut tellement de succès qu'il fallut décider de le jouer chaque semaine : la première ligue d'improvisation était née, la LNI (Ligue Nationale d'Improvisation).

Ce concept allait alors se diffuser partout au Québec : plusieurs ligues virent le jour dans la Province, l'improvisation gagna les écoles et universités québécoises et pendant longtemps les matchs d'improvisation de la LNI furent diffusés à la télévision et devinrent un tremplin pour de nombreux comédiens de théâtre. Les règles se mirent alors peu à peu en place : avant chaque improvisation, les équipes bénéficiaient d'un temps de réflexion de vingt secondes appelé le « caucus »<sup>2</sup>, les improvisations pouvaient être « mixtes », c'est-à-dire mélanger des joueurs de chacune des équipes, ou « comparées », c'est-à-dire proposer une version de l'improvisation par chaque équipe. Aux thèmes, se sont bientôt ajoutées les « catégories » d'improvisation, augmentant la difficulté du match et le plaisir des spectateurs : ainsi, les improvisations pouvaient être jouées à la « manière de » (d'un auteur, d'un cinéaste...) ou avec des contraintes de jeu (improvisations rimées, chantées...). Chaque ligue a inventé ses propres règles et catégories et même ses concepts d'improvisation, puisqu'est né aussi le « catch impro », opposant cette fois deux équipes de deux joueurs arrivant sur scène avec des

---

<sup>2</sup> Ce terme « caucus », qui appartient à l'origine au vocabulaire politique anglo-saxon, est vraisemblablement emprunté à son acception sportive : en football américain et canadien, le « caucus » désigne le court conciliabule stratégique auquel se livrent les joueurs de l'équipe avant de prendre place sur le terrain.

personnages fictifs. Ainsi l'improvisation théâtrale est devenue une forme hybride :

L'improvisation théâtrale moderne [...] est une technique atypique et inclassable. C'est un hybride qui emprunte à différents champs symboliques : le spectacle (dont le théâtre n'est qu'un des éléments référentiels), le jeu et le sport<sup>3</sup>.

En France, la première ligue d'improvisation à voir le jour et à importer le modèle du match d'improvisation fut la Ligue d'Improvisation Française d'Île-de-France (LIFI). D'autres ont suivi partout en France, mais aujourd'hui, elles n'ont pas toutes le même statut.

La plupart des ligues d'improvisation sont des associations loi 1901 et peuvent vendre des prestations (les comédiens sont alors rémunérés en cachets), d'autres sont des entreprises comme la Ligue Majeure d'Improvisation à Paris (une SARL) et possèdent la licence d'entrepreneur du spectacle qui leur permet de rémunérer leurs membres. Les ligues amateur sont donc celles qui ne rémunèrent pas leurs comédiens (il s'agit la plupart du temps de participants qui viennent pratiquer l'improvisation comme un loisir) et les ligues professionnelles sont constituées de comédiens professionnels qui sont rémunérés pour leurs prestations.

Ce système est parallèle au circuit du théâtre public qui n'a aucun lien avec les ligues d'improvisation. Il s'agit d'une grande différence entre le contexte québécois et le contexte français. En effet, au Québec, les improvisateurs sont aussi les comédiens que l'on retrouve dans les grands théâtres montréalais et l'improvisation fait partie du monde théâtral. Certains joueurs sont aussi des auteurs de théâtre comme c'est le cas de Sarah Berthiaume qui joue dans la Ligue d'Improvisation Montréalaise (la LIM). De plus, les ligues proposent des spectacles hebdomadaires et non des matchs d'improvisation occasionnels comme c'est le cas en France. En France, le milieu théâtral et le milieu de l'improvisation sont séparés. En revanche, beaucoup d'humoristes sont issus du monde de l'improvisation (Éric Métayer, Alexandre Astier, Omar Sy, Jamel Debbouze...). Dans les ligues d'improvisation amateur, les participants sont d'origines sociales et d'âges variés. On peut cependant noter que si les ligues amateur en province sont consti-

---

<sup>3</sup> Carina DE CILLIA, Sylvie MAINGRAUD et Richard PINEAULT, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, 2006, p. 71.

tuées de participants très divers et n'ayant pas forcément un lien avec le théâtre, les ligues parisiennes ont eu tendance à davantage se professionnaliser et à intégrer des apprentis-comédiens issus d'écoles de théâtre.

### IMPROVISATION ET ENTREPRISE

Or, depuis une quinzaine d'années, se développe un phénomène intéressant : ces ligues d'improvisation (qu'elles soient professionnelles ou amateur) sont sollicitées pour donner des formations en entreprise, comme l'explique Nadine Rubbeus, la directrice actuelle de la LIFI :

Dès qu'on a commencé à avoir des moyens de communication ultra pointus, téléphones portables, Internet, on s'est retranché derrière ces nouveaux outils pour pouvoir communiquer. Les entreprises ont commencé à nous solliciter parce que les gens ne se parlaient plus. Il s'est installé une espèce de froideur, les gens se retrouvent dans des systèmes où ils sont parfois assez isolés et donc il y a eu un besoin de réapprendre les rapports humains, être en équipe et pouvoir se sentir bien au sein de celle-ci. L'écoute, l'engagement, le respect, la collaboration avec l'autre, toutes ces valeurs-là sont vraiment importantes aujourd'hui pour certaines entreprises et elles sont très présentes dans l'improvisation théâtrale<sup>4</sup>.

Les ligues d'improvisation proposent alors des ateliers dans lesquels les techniques du match d'improvisation sont reliées à celles du management pour améliorer la communication et les relations interpersonnelles en entreprise. Les entreprises présentent ces formations en improvisation comme des moyens pour les employés de s'épanouir et d'apprendre à s'exprimer plus facilement dans le cadre du travail. En revanche, il s'agit toujours d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et de suivre son discours officiel. Les intervenants sont bien sûr engagés pour améliorer le bien-être des employés, mais sans aller à l'encontre des principes internes à l'entreprise.

Il faut revenir ici sur les différentes formes d'utilisation du théâtre dans les entreprises pour comprendre où se situe la place de l'improvisation théâtrale. Laurent Lesavre, enseignant à l'École de

---

<sup>4</sup> Rossana DI VINCENZO, « L'impro prend de l'ampleur », *Télérama*, 4 déc. 2014, URL : <http://www.telerama.fr/scenes/l-impro-prend-de-l-ampleur,116487.php>, consulté le 5 mars 2015.

Management de Grenoble et comédien d'entreprise depuis une vingtaine d'années, a théorisé ces liens, en particulier dans son ouvrage le plus récent, *Scènes de management : le théâtre au service de l'entreprise*<sup>5</sup>, manuel à l'usage des intervenants théâtre en entreprise dont le propos n'est logiquement pas critique par rapport à cette pratique. Laurent Lesavre opère cependant une différence utile entre deux positionnements du théâtre en entreprise :

Le théâtre, vieil enseignement de base chez les Grecs, se développe dans les entreprises selon deux axes : le développement personnel par la formation des salariés et la théâtralisation de l'entreprise<sup>6</sup>.

Dans le premier cas, le théâtre servirait au « développement personnel » des salariés en les rendant plus à l'aise dans leurs relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Dans le second cas, l'entreprise commanderait une mise en scène de ses pratiques, un miroir à l'usage des salariés pour leur permettre une distance par rapport aux situations concrètes qu'ils vivent dans leur travail au quotidien.

Il ne faut donc pas confondre l'utilisation de l'improvisation théâtrale dans la formation des salariés – ce que nous allons analyser dans cet article – avec ce qu'on appelle « le théâtre d'entreprise », qui consiste à représenter des spectacles écrits ou improvisés devant un public concerné par la situation dramatique représentée, spectacles issus d'une commande faite par une entreprise dans un objectif bien précis (en général, sensibiliser ses salariés à une problématique rencontrée dans le travail). Ainsi, même si les formations de salariés ont, elles aussi, des objectifs fixés par des chefs d'équipe, la différence la plus claire entre la formation des salariés par le théâtre et le théâtre d'entreprise réside dans la participation des salariés. Dans le premier cas, les salariés sont invités à jouer, à apprendre des techniques d'improvisation. Dans le deuxième cas, ils sont spectateurs d'un spectacle qui va faire écho à leur quotidien (ce qui n'exclut pas qu'ils puissent être appelés à intervenir, par exemple dans le cadre d'un théâtre-forum où des saynètes sont réalisées et où les spectateurs sont invités à rejouer les situations et à en débattre).

---

<sup>5</sup> Laurent LESAVRE, *Scènes de management : le théâtre au service de l'entreprise*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2013.

<sup>6</sup> Laurent LESAVRE, « Théâtre et entreprise, état des lieux et approche globale », dans Jérôme DUBOIS (dir.), *Les Usages sociaux du théâtre hors les murs*, Paris, L'Harmattan, 2011, p. 65.

C'est souvent un manager qui va faire appel à des intervenants pour redynamiser son équipe, et les cadres participent aux ateliers sur la base du volontariat. Il s'agit en effet de formations qui concernent davantage les cadres dirigeants que les simples employés. L'utilisation du théâtre est alors fondée sur « l'hypothèse d'un lien entre l'art du comédien et celui du *manager* »<sup>7</sup>. Laurent Lesavre le souligne, lui qui multiplie les comparaisons entre le théâtre et l'entreprise comme lorsqu'il associe les supérieurs hiérarchiques à des auteurs qui écriraient le script joué par les membres de leur équipe :

Il faut aussi postuler que nul ne naît directeur, animateur de réunion ou chef d'équipe, mais agit selon des définitions de fonctions (personnages) dont les « auteurs » sont les supérieurs hiérarchiques à travers un contrat social (contrat de travail, statuts, élus...). Dès lors il faut accepter l'obligation scénique, l'obligation de jouer un rôle<sup>8</sup>.

Or l'improvisation théâtrale est présentée dans les manuels de théâtre en entreprise (nous citerons Salgado, chercheur en sciences de la gestion abondamment cité par Laurent Lesavre<sup>9</sup>) comme la pratique théâtrale la plus utile dans la formation au management :

Les résultats sont clairs : 88,8 % des bénéficiaires de la formation (et 83,3 % de leurs managers) trouvent celle-ci pertinente, voire très pertinente. Si on examine le détail des résultats, en fonction des techniques utilisées au cours de l'expérience, on note les résultats suivants.

Les improvisations sont jugées pertinentes et très pertinentes par 86,6 % des personnes interrogées. Ces techniques permettent en effet d'améliorer la réactivité créative des managers, leur écoute et leur gestion du temps et de l'espace<sup>10</sup>.

Nous nous interrogerons donc sur les liens entre les ligues d'improvisation et les entreprises, notamment autour de l'interaction entre le vocabulaire de l'improvisation et celui du management qui se sont construits en parallèle.

Dans un premier temps, nous montrerons des exemples de techniques développées par les ligues d'improvisation utilisées dans la formation en management. Dans un second temps, nous verrons en quoi la formation en entreprise, notamment l'improvisation, est

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 66.

<sup>9</sup> Melchior SALGADO, « Le théâtre, un outil de formation au management », *Revue Française de Gestion*, n° 181, 1/2008, p. 77-96.

<sup>10</sup> Laurent LESAVRE, *Scènes de management*, *op. cit.*, p. 148.

devenue une véritable ressource économique pour des intervenants qui, issus de ligues d'improvisation, ont fondé des entreprises de formation, comme c'est le cas d'UpTalent en Belgique fondé par Fabian Vervier, joueur dans la ligue d'improvisation belge, et de Scène Expériences fondé par le comédien Laurent Pewzner.

### **LES PRINCIPES DE L'IMPROVISATION : UN TRANSFERT POSSIBLE DANS LE MILIEU DE L'ENTREPRISE**

Tout d'abord, nous allons voir à quel point les principes fondamentaux de l'improvisation sont transférables dans la formation du manager à l'aide d'exemples concrets d'exercices donnés en atelier, pour montrer ensuite comment les formateurs en improvisation théâtrale utilisent les outils de la forme codifiée du match d'improvisation en entreprise.

Le premier principe de l'improvisation dans le contexte de ces ateliers consiste à jouer de multiples situations dramatiques sans préparation préalable et à accepter d'être jugé par un public qui va voter. En effet, le match d'improvisation est construit sur le vote du public exprimé le plus souvent par des cartons levés, ce qui, lorsqu'il est utilisé en entreprise, est censé illustrer l'idée que c'est le client qui décide, que c'est à lui qu'il faut plaire.

L'apprentissage du regard de l'autre est particulièrement utile dans un cadre commercial et peut s'expérimenter dans un exercice d'échauffement très souvent utilisé avant un match d'improvisation et dans les ateliers d'improvisation proposés en entreprise, le « défilé de mode » :

L'impro multiplie les occasions de se mettre en scène, d'entrer, de sortir, d'intervenir pour faire avancer une histoire, de parler haut et fort ou de jouer avec son corps pour créer un rebondissement. Par exemple, l'exercice « le défilé de mode » invite les participants à se laisser regarder, jauger par le public et à en jouer<sup>11</sup>.

En effet, il s'agit dans cet exercice de proposer un défilé de personnages possibles en passant un par un devant le public et en proposant à chaque fois une démarche singulière et évocatrice. Cet exercice, qui constitue une première étape de construction du personnage dans le cadre d'une préparation à un match

---

<sup>11</sup> Carina DE CILLIA, Sylvie MAINGRAUD et Richard PINEAULT, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, op. cit., p. 21.

d'improvisation, devient en entreprise le moyen d'apprivoiser le regard des autres tout en se permettant de ne plus être soi-même. Le participant découvre alors la possibilité de se construire un personnage tout en étant totalement exposé aux regards d'un public, constitué de ses collègues.

Le deuxième principe fondamental dans l'improvisation théâtrale, considéré par le commanditaire comme valeur bénéfique à mettre en scène pour et par les salariés, est la confiance (aveugle) en l'autre puisque tout peut arriver et qu'il faut savoir accompagner l'autre, l'aider pour construire une histoire, mais aussi accepter ses propositions en n'ayant pas peur de l'endroit où il va conduire ses partenaires. C'est pour cela que dans des ateliers pour débutants et donc aussi en entreprise, les « *coachs* » d'improvisation proposent souvent le jeu de « l'aveugle » qui est extrêmement simple, mais exige un lâcher-prise des participants.

On peut ici ouvrir une parenthèse sur le terme de *coach* qui est employé à la fois dans le cadre des matchs d'improvisation et dans celui du management. Le terme de *coach* en improvisation vient du modèle du match de hockey dans lequel l'entraîneur est appelé *coach*. C'est lui qui est chargé d'entraîner les sportifs avant les matchs et de les *coacher* pendant le match, c'est-à-dire de leur donner des conseils sur le bord du terrain mais aussi de les motiver pour gagner le match. De la même façon, dans un match d'improvisation, le *coach* est chargé de donner des conseils pendant les caucus, de s'assurer que chaque membre de l'équipe est entré sur une improvisation en « *leader* » et d'envoyer des joueurs comme « services » dans une improvisation qui aurait du mal à avancer<sup>12</sup>. En entreprise, le vocabulaire et l'imaginaire sportifs sont également très prisés, et il est fréquent que le manager soit assimilé à un *coach* censé permettre à son équipe de donner le meilleur d'elle-même, selon une logique qui tend à minorer la relation hiérarchique sans pour autant la remettre en cause<sup>13</sup>.

Mais revenons au jeu de « l'aveugle » dont voici le déroulement : les participants sont en équipe de deux, l'un ferme les yeux et

---

<sup>12</sup> Un « service » est une intervention destinée à faire progresser la narration. Il s'agit le plus souvent d'entrées de personnages qui apportent un élément perturbateur ou même un dénouement à la fin des improvisations.

<sup>13</sup> Sur ce sujet, voir notamment Valérie BRUNEL, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte, coll. La Découverte/Poche, 2008.

l'autre devient son guide. Ils ont un trajet à faire dans l'espace, trajet semé d'obstacles que le guide va devoir expliquer à celui qui est aveugle. L'aveugle ne doit jamais ouvrir les yeux et doit donc avoir une confiance inébranlable dans son guide qui, lui, a pour mission de le rassurer au maximum et de le protéger de tout obstacle pour gagner sa confiance.

Le troisième principe fondamental de l'improvisation qui en fait pour les managers un entraînement utile aux règles de l'entreprise est l'acceptation des propositions d'autrui. La première chose qu'on apprend en atelier, c'est que l'on doit toujours dire « oui » en improvisation. Si l'on dit « non », il faut être capable d'être « force de proposition » pour emmener l'autre joueur ailleurs et devenir le *leader*. Une improvisation comporte toujours un *leader* qui peut changer au cours du temps, mais dont la mission est d'être toujours au cœur de l'action et d'en proposer de nouvelles, et que les autres joueurs doivent accepter de suivre sous peine d'un « retard de jeu » (faute sifflée par l'arbitre dans le cadre d'un match d'improvisation). Il s'agit donc dans les ateliers d'improvisation en entreprise de former les participants à ce que les formateurs appellent une « pensée positive » là aussi en osmose avec les valeurs managériales :

Quentin (1999) souligne que l'improvisation nous apprend à réagir très vite de manière positive à des circonstances inattendues. De « manière positive » signifie, selon lui, que l'improvisation nécessite de ne jamais briser l'initiative prise par un partenaire, de rester ouvert à tout ce qui peut survenir, de trouver un objectif à nos actions, même les plus banales<sup>14</sup>.

Pour cela, on place les participants sur deux lignes, chaque joueur ayant un autre joueur en face de lui. Ainsi, un joueur s'avance, dit une phrase, propose une action et le joueur d'en face doit commencer sa phrase par « oui et » pour signifier qu'il accepte la proposition du premier joueur et qu'il lui propose même une nouvelle idée qui viendra compléter la sienne. Si dans le cadre du match d'improvisation, cette contrainte permet un partage du *leadership* et oblige à une souplesse dans le jeu et la narration, elle renvoie dans l'entreprise à une obligation d'acceptation pour le salarié qui doit dire « oui » et ne se voit que rarement offrir l'option

---

<sup>14</sup> Laurent LESAVRE, « Théâtre et entreprise, état des lieux et approche globale », art. cité, p. 68-69.

de dire « non », devenir *leader* et proposer autre chose que ce qui a été prévu par sa hiérarchie.

On imagine alors aisément que les principes du match d'improvisation qui pourraient remettre en question une certaine idée de la hiérarchie – dans le match d'improvisation, il y a une égalité de fait entre les joueurs, et même le *coach* n'est pas conçu comme le « capitaine » de l'équipe qui, lui, participe aux improvisations comme tous les autres joueurs – sont enseignés dans des formations pour managers dans le sens voulu par l'entreprise commanditaire de la formation.

Ainsi, comme dans une situation commerciale, le manager devrait apprendre avec l'improvisation à apprivoiser le regard d'autrui, à avoir confiance en ses collègues et à accepter les idées et les propositions de son supérieur pour rejoindre ses initiatives et surenchérir en proposant à son tour des idées qui vont dans le même sens et ne détruisent pas la dynamique installée. C'est ainsi que les formateurs-improvisateurs en entreprise transfèrent les principes fondamentaux de l'improvisation dans le cadre d'une relation hiérarchique invisibilisée et d'un objectif commercial. L'attitude positive nécessaire dans le cadre du match d'improvisation peut ainsi devenir, dans le cadre de l'entreprise, un renforcement du consentement obligatoire des employés aux propositions de leurs supérieurs hiérarchiques.

#### **LES CADRES DU MATCH D'IMPROVISATION AU SERVICE DE LA FORMATION EN ENTREPRISE**

Les intervenants utilisent les cadres du match d'improvisation comme des outils dans la formation du manager au service de l'entreprise commanditaire. Tout d'abord, ce sont les fonctions de chaque participant à un match d'improvisation qui sont comparées aux fonctions de chacun en entreprise :

Dans le match d'improvisation théâtrale, les joueurs font partie d'un tout, dont ils sont à la fois solidaires et dépendants : c'est l'équipe.

Les joueurs qui la composent sont responsables, individuellement et collectivement, du succès ou de l'échec d'une mission imposée par un arbitre (le patron), via la lecture du thème et des conditions de jeu (le cahier des charges). Parmi les six joueurs, un capitaine (un cadre) est désigné. Il a pour rôle de représenter et de défendre l'équipe, et de plaider sa cause devant les réprimandes éventuelles de l'arbitre. Pendant le match, c'est aux joueurs, en concertation avec

leur coach (le manager), de se répartir les tâches respectives (lors du caucus), puis de les exécuter (l'impro). [...] On le voit, le parallèle entre le match d'improvisation théâtrale et l'entreprise ne relève pas uniquement de la métaphore mais plus concrètement de l'organisation fonctionnelle<sup>15</sup>.

Le protocole du match d'improvisation est totalement transférable dans le cadre d'une formation de manager et les animateurs d'ateliers en entreprise utilisent les contraintes d'un match pour améliorer la communication des participants. Ainsi, lorsque des improvisateurs se rencontrent dans une improvisation mixte, ils arrivent à deux sur la scène (nommée « patinoire » en référence au hockey, et qui ressemble souvent concrètement à une patinoire lorsque les ligues veulent respecter le décorum d'origine du match d'improvisation) et ne savent pas ce que l'autre va jouer et ce que son équipe a décidé de construire comme personnage et comme histoire. Ils s'en remettent donc nécessairement au présent de la rencontre. Cette pensée de l'instant est associée par les animateurs d'atelier aux exigences spécifiques de l'entreprise d'aujourd'hui, qui oblige chaque salarié à être entièrement impliqué dans la communication et à savoir saisir les opportunités d'une conversation :

L'improvisation nous concentre sur le présent. Lorsque deux personnages se rencontrent, qu'ils aient ou non un passé commun, c'est au présent qu'ils doivent construire. Chacun se concentre alors sur l'événement en cours afin de saisir le bon moment pour intervenir.

Cette présence dans l'instant s'exerce à différents niveaux :

- mentalement : la disponibilité mentale concerne d'abord la personne qui écoute ; son degré de disponibilité et d'attention à soi, puis à l'autre ;
- physiquement : se maintenir en état de réceptivité, être en éveil, en veille, aux aguets [...] <sup>16</sup>.

Plus concrètement, il arrive à certains formateurs d'utiliser la contrainte du caucus du match d'improvisation – à savoir les vingt secondes réglementaires dont dispose chaque équipe avant l'entrée sur scène – en la reliant à la technique du *brainstorming* en entreprise, utilisé notamment lors de la création d'un nouveau produit. Les participants disposent alors de vingt secondes pour trouver le maximum d'idées autour d'un produit (présenté comme un thème

---

<sup>15</sup> Carina DE CILLIA, Sylvie MAINGRAUD et Richard PINEAULT, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, op. cit., p. 58.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 25.

d'improvisation), sachant qu'à ce moment-là, c'est l'entreprise elle-même qui a fourni ces thèmes au formateur :

À titre d'exemple, l'improvisation et ses techniques peuvent servir dans la phase de découverte et de génération d'idées de nouveau produit. Le principe général est de jouer une histoire sur un thème après seulement 20 secondes de réflexion. Les thèmes d'improvisation peuvent être créés par l'animateur en collaboration avec le commanditaire de l'entreprise<sup>17</sup>.

Enfin, ce qui intéresse les entreprises dans le match d'improvisation, c'est évidemment la dimension primordiale de l'équipe qui, elle, est totalement transférable dans le milieu professionnel :

L'équipe est le premier cercle relationnel dans lequel se formule la communication interpersonnelle dans l'entreprise. Chaque équipe communique selon un lexique universel (propre à tous les locuteurs partageant la même langue) et professionnel (lié à la vocation de l'entreprise qui l'héberge), mais aussi selon ses propres règles et codes implicites que chacun doit absolument connaître s'il veut subsister durablement en son sein<sup>18</sup>.

Ainsi ce que proposent toutes les ligues d'improvisation aux entreprises, c'est une formation au « *team building* », concept né dans les années 1980. Ce concept désigne toutes les initiatives qui visent à favoriser la cohésion d'équipe en entreprise. Les ligues d'improvisation se sont positionnées très rapidement sur le marché de ce type d'ateliers proposés aux entreprises en lien avec la pratique sportive du match d'improvisation. Elles promettent en effet de favoriser la communication interpersonnelle par le biais de jeux d'improvisation, et donc de créer une atmosphère propice au travail collectif. Les ligues d'improvisation sont d'ailleurs parfois engagées pour résoudre un problème précis dans une équipe de travail (des conflits personnels, une mauvaise gestion du stress).

On constate ici que les ligues d'improvisation ont pu facilement se mouler dans les besoins des formations en entreprise grâce à une évolution du management et de son vocabulaire dans les années 1980 qui résonnent fortement avec la dimension sportive du match d'improvisation, le sport étant considéré comme une pratique

---

<sup>17</sup> Laurent LESAVRE, « Théâtre et entreprise, état des lieux et approche globale », art. cité, p. 69.

<sup>18</sup> Carina DE CILLIA, Sylvie MAINGRAUD et Richard PINEAULT, *Mieux communiquer en entreprise grâce à l'impro théâtrale*, op. cit., p. 60.

sociale stimulant tout autant l'esprit d'équipe que le sens de la compétition.

En outre, et c'est ce que nous allons analyser maintenant, certains improvisateurs (qui pratiquaient l'improvisation en amateur et avaient par ailleurs un travail en entreprise, comme c'est le cas de Fabian Vervier, le fondateur d'UpTalent en Belgique) ont même décidé de fonder leurs propres agences de formation, qui ne sont alors plus des ligues d'improvisation (c'est-à-dire des associations loi 1901) mais des entreprises privées à but lucratif qui pensent leurs ateliers comme des produits *marketing*.

### **DE LA LIGUE D'IMPROVISATION À L'AGENCE DE FORMATION : LE *BUSINESS* DE L'IMPRO**

Nous pouvons ici faire état de l'histoire de deux agences de formation spécialisées dans l'improvisation en entreprise, une en France et une en Belgique qui se sont spécialisées dans les formations en management.

L'histoire de Scène Expériences en France est assez significative. Laurent Pewzner, comédien professionnel, a été sollicité dès la fin des années 1990 pour enseigner dans des grandes écoles (Polytechnique, HEC, les Mines). Ses cours ont rencontré un grand succès parmi des étudiants qui sont ensuite devenus des managers, des créateurs d'entreprise, et qui ont souhaité l'engager pour poursuivre le travail. Laurent Pewzner a alors l'idée en 2005 de créer une agence, Scène Expériences, constituée de ceux qu'il appelle des « consultants formateurs », issus à la fois du milieu de l'improvisation théâtrale et du monde de l'entreprise (des diplômés de grandes écoles ou des anciens managers) qui vont proposer des stages en communication et en management à de grands groupes commerciaux, mais aussi à des PME qui commencent à être intéressées.

D'ailleurs, Laurent Pewzner a longtemps fait appel (jusqu'à ce que le filon s'épuise) à d'anciens étudiants qu'il avait formés dans des grandes écoles pour le rejoindre dans son agence de formation, des intervenants qui avaient donc une double formation en gestion et en commerce d'une part, et en improvisation d'autre part.

Aujourd'hui, Scène Expériences est présenté comme une des entreprises « *leaders* » sur le marché de l'improvisation en entreprise

(on notera la reprise de ce terme incarnant les valeurs communes aux managers d'entreprise et aux ligues d'improvisation), la presse économique multipliant les articles sur ces agences de formation et assurant même leur promotion, comme dans cet article des *Échos* de 2013 :

Scène Expériences dispose de plus de quatre-vingts formateurs salariés, de 1,2 million d'euros de chiffre d'affaires, et compte parmi ses clients les plus grandes écoles de commerce et des entreprises cotées au CAC 40 telles que BNP Paribas, Vinci, Intermarché... D'autres institutions, comme la faculté de médecine de Montpellier, introduisent elles aussi ce type de cours dans leur cursus<sup>19</sup>.

De l'autre côté des Ardennes, s'est développé le même type de structure. Fabian Vervier, ayant travaillé une quinzaine d'années en entreprise (commercial chez Belgacom, *account manager* chez Canon) et ayant fondé l'Association Carolo d'Improvisation à Charleroi, a ouvert en 2003 une agence de formations d'improvisation en entreprise, UpTalent. Cette agence propose des formations personnalisables de *team building*, de négociations commerciales, de prospection téléphonique....

Ces deux agences, constituées à la fois de spécialistes de l'improvisation et d'experts du milieu de l'entreprise, utilisent pour leur formation un vocabulaire tout droit issu du vocabulaire des techniques anglo-saxonnes de management. Ainsi, elles proposent aux participants de développer essentiellement les « *soft skills* » ou « capacités relationnelles ». Le terme de *soft skills* s'oppose à celui de *hard skills* qui désigne toutes les compétences techniques d'une personne, soit les diplômes et les compétences visibles dans un *curriculum vitae*. Les *soft skills*, eux, sont les traits de personnalité qui vont permettre d'être recruté, au-delà du CV. Ce sont ces compétences non-quantifiables que les agences de formation en improvisation proposent à leurs stagiaires de développer. On retrouve alors les mêmes arguments de vente déclinés chez Scène Expériences et UpTalent. UpTalent propose à ses clients d'« améliorer [leurs] techniques de communications verbales et non verbales », de « mieux négocier, être à l'aise dans [leurs] discours », de « gérer une

---

<sup>19</sup> Arthur DE BOUTINY, « L'art de la tragédie ou de la comédie épaulé les milieux professionnels », *Les Échos*, 23 septembre 2013, URL : [http://www.lesechos.fr/23/09/2013/LesEchos/21527-135-ECH\\_1-art-de-la-tragedie-ou-de-la-comedie-epaule-les-milieux-professionnels.htm](http://www.lesechos.fr/23/09/2013/LesEchos/21527-135-ECH_1-art-de-la-tragedie-ou-de-la-comedie-epaule-les-milieux-professionnels.htm), consulté le 8 mars 2015.

équipe », de « gérer un conflit et l'apaiser avant d'entrer dans une spirale négative »<sup>20</sup>. Scène Expériences propose d'apprendre à « fédérer une équipe », à « dénouer des tensions »<sup>21</sup>.

Le milieu de la formation en entreprise devenant ces dernières années extrêmement concurrentiel, les agences comme Scène Expériences ou UpTalent ont fait de la formation en improvisation un véritable produit *marketing*. Ainsi, les techniques commerciales auxquelles ils initient leurs stagiaires sont parfaitement utilisées dans leurs propres documents de communication afin d'attirer de plus en plus d'entreprises. On peut le voir dans la photographie présente sur la page d'accueil du site de Scène Expériences et qui vise à donner une image dynamique de l'agence et à interpeller directement le client avec le doigt pointé par les « consultants formateurs » qui désigne les prochains stagiaires potentiels (FIG. 1).



FIG. 1. Une des images du site de Scène Expériences.

De plus, ces agences garantissent des résultats probants et rapides pour les participants, comme on peut le voir dans cet autre document de communication présent sur le site de Scène Expériences et qui présente leur méthode de travail :

L'improvisation théâtrale permet de s'approprier le présent et l'instant pour interagir dans l'entreprise. Elle favorise la prise de conscience par les participants, de leurs ressources personnelles. Le résultat est immédiat<sup>22</sup>.

Si les entreprises sont allées chercher les ligues d'improvisation, c'est qu'elles avaient à cœur d'améliorer les techniques de communi-

<sup>20</sup> URL : <http://uptalent.be/formation-ecole/>, consulté le 24 mai 2015.

<sup>21</sup> URL : <http://scene-experiences.fr/formations.html>, consulté le 24 mai 2015.

<sup>22</sup> URL : <http://scene-experiences.fr/methode.html>, consulté le 24 mai 2015.

tion et de management de leurs salariés. Ainsi, certains formateurs en improvisation ont transféré les principes de leur art (la prise en compte de l'autre, la relation au présent, l'invention collective) dans le cadre de l'entreprise. Le concept même du match d'improvisation, inventé au Québec, a trouvé son application dans le milieu de l'entreprise autour du développement des formations en *team building*.

Ainsi, les formations en improvisation se sont multipliées dans les grandes écoles, en particulier dans les écoles de commerce, et certaines ligues d'improvisation se sont littéralement transformées en agences de formation. Cette professionnalisation de la formation théâtrale en entreprise a créé des sociétés hybrides qui mélangent comédiens spécialistes de l'improvisation et anciens cadres de grandes entreprises autour de l'improvisation devenue un véritable produit *marketing*. Un langage spécifique, anglo-saxon et globalisé s'est installé : *soft skills* et *team building* sont proposés aux participants de ces formations.

Une véritable économie de la formation en improvisation est née : amorcées dans les années 1980, les évolutions du management sont entrées en résonance avec l'introduction des méthodes de l'improvisation importées en France et en particulier avec la forme sportive du match d'improvisation. Compte tenu de cette évolution à la fois parallèle et croisée de l'improvisation et du management, on peut parler aujourd'hui d'une économie mais aussi de valeurs partagées.

Maitre de conférences en Études Théâtrales à l'Université Stendhal Grenoble 3, Pauline Bouchet a enseigné en France et au Québec. Spécialiste de dramaturgies contemporaines et de génétique théâtrale, sa thèse réalisée en cotutelle entre l'Université Paris 3 et l'UQAM à Montréal portait sur les écritures québécoises des années 2000 et en particulier sur les processus et pratiques d'écriture autour de la notion de « fabrique des voix ». Elle a récemment publié l'article « Le monde médiatique comme modèle d'écriture du personnage dramatique : l'exemple du théâtre québécois des années 2000 », dans le hors-série n°4 de la revue *Registres*. Elle est aussi joueuse en ligue d'improvisation.