

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'improvisation appliquée au service de la communication interne : quand l'art de raconter des histoires passe de la scène à l'organisation

L'improvisation théâtrale comme outil au service de la communication interpersonnelle et de la culture organisationnelle : le cas du coaching dans les organisations par des improvisateurs en Belgique francophone.

Auteur : Simon Laroche
Promoteur(s) : Philippe Marion

Année académique 2018-2019
Master en communication à finalité spécialisée en
gestion de la communication d'organisation et des relations publiques

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la rédaction de ce mémoire :

- Mon promoteur, Monsieur Philippe Marion, pour sa confiance et l'intérêt qu'il a directement porté à mon sujet, ainsi que pour ses conseils quant à la direction de mon travail.
- Toutes les personnes qui ont accepté de répondre à mes questions dans le cadre de mes entretiens, pour le temps qu'elles m'ont consacré et pour leur riche partage d'expériences qui m'a permis de mener à bien cette recherche.
- Tous les improvisateurs et improvisatrices avec qui je partage cette passion depuis quelques années maintenant, mes partenaires de jeu au sein de mes équipes et d'ailleurs, ceux avec qui je suis monté sur scène le temps d'un spectacle et tous ceux à venir, qui m'ont, sans le vouloir, largement inspiré pour ce travail.
- Mes proches et amis pour leurs encouragements au quotidien.
- Ma famille, en particulier mes parents et mes grandes sœurs pour leur aide en toutes circonstances, leur soutien permanent ainsi que la confiance sans faille qu'ils m'ont toujours accordée et qui me porte depuis le début.

INTRODUCTION	1
Point de départ et annonce du sujet	1
Méthodologie et corpus étudié	3
Précisions lexicales	5
Particularité bibliographique	5
1. NOTIONS THEORIQUES ET DEFINITIONS	8
1.1 La communication interne	8
1.1.1 Différentes conceptions	8
1.1.2 Distinction entre communication interne et externe.....	10
1.1.3 La communication interpersonnelle	11
1.2 La culture organisationnelle	12
1.2.1 La sociologie des organisations, un champ récent	12
1.2.2 Définitions contemporaines de la culture organisationnelle	13
1.2.3 Un outil au service de l'organisation.....	15
1.3 Liens entre communication interne et la culture organisationnelle	15
1.4 L'improvisation théâtrale	17
1.4.1 Définition.....	17
1.4.2 Retour historique	18
1.4.3 Le match d'improvisation : termes et définitions.....	20
1.4.4 L'improvisation en Belgique francophone : historique et organisation d'une structure particulière.....	22
1.5 L'improvisation appliquée	24
1.5.1 Définition.....	24
1.5.2 Historique et développement.....	25
1.5.3 État des lieux de l'improvisation appliquée en entreprise en Belgique francophone aujourd'hui	28
1.6 Le coaching d'organisation	29
1.6.1 Diversité des pratiques et définitions	29
1.6.2 Distinction entre coaching et accompagnement.....	30
2. PARALLÈLES ENTRE LE MONDE DE L'IMPROVISATION ET LE MONDE DE L'ORGANISATION	33
2.1 Mon expérience personnelle en improvisation théâtrale	33
2.2 Explication préalable de la démarche théorique	34
2.3 Liens entre l'improvisation et l'environnement organisationnel : un match au quotidien ?	34
2.3.1 Le cadre de l'interaction.....	35
2.3.2 Application des principes de l'improvisation à l'entreprise.....	37
2.3.3 Similitudes lexicales.....	38

2.3.4	Perspective sociale : la notion de rôle	39
2.3.5	Le principe de « fautes »	42
2.4	Liens entre l'improvisation et la communication interpersonnelle : des principes communs.....	45
2.4.1	Règles et principes : des termes à nuancer en improvisation	45
2.4.2	Le choix de quatre principes.....	48
2.4.3	L'écoute active et l'acceptation de <i>l'autre</i>	49
2.4.4	Le principe de co-construction	52
2.4.5	La spontanéité.....	54
3.	<i>ENTRETIENS AVEC DES COACHS D'IMPROVISATION APPLIQUÉE AU SEIN D'ORGANISATIONS.....</i>	57
3.1	Méthodologie.....	57
3.2	Analyse des données	58
3.3	Présentation des données récoltées	59
3.3.1	Profils et liens avec l'improvisation des répondants	59
3.3.2	Des bénéfices communs attribués à l'improvisation appliquée	60
3.3.3	Renversement de la hiérarchie et influence de la présence du responsable	63
3.3.4	Le débriefing	64
3.3.5	L'importance des qualités du coach	66
3.3.6	Vision de l'improvisation appliquée par les entreprises.....	66
3.3.7	Limites du travail en entreprise	68
4.	<i>CONFRONTATION ENTRE THEORIE ET MATIERE DE TERRAIN.....</i>	72
4.1	Des compétences nécessaires au formateur.....	72
4.2	L'influence du coaching sur la perception du groupe et sur la culture organisationnelle.....	73
4.3	Des aspects communs entre l'improvisation théâtrale et appliquée dans la pratique	74
4.4	L'improvisation : un moyen mais pas une fin en soi.....	75
4.5	L'importance de la définition des objectifs au préalable.....	75
4.6	Le travail sur des compétences purement individuelles	76
4.7	Une notion de rôle à nuancer	77
5.	<i>CRITIQUES ET LIMITES INHÉRENTES À LA RECHERCHE</i>	78
6.	<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	80
	<i>BIBLIOGRAPHIE.....</i>	82
	<i>ANNEXES.....</i>	86

INTRODUCTION

Point de départ et annonce du sujet

Il y a plus de quarante ans, en 1977, est donné le coup de sifflet du tout premier match d'improvisation théâtrale à Montréal.¹ Depuis, le format du match et la pratique de l'improvisation se sont largement répandus dans le monde francophone. En Belgique, cet art de la scène connaît un réel essor ces dernières années. Depuis l'importation québécoise de la discipline dans les années 1980, les possibilités d'assister à un spectacle ou de pratiquer l'improvisation à divers niveaux n'ont jamais été si nombreuses.² Mais le fait de se produire sur scène n'est qu'une des multiples formes que peut prendre l'improvisation. Outre le format artistique généralement lié au spectacle, nous-même, d'une certaine manière, improvisons tous les jours. La majorité de nos interactions sociales se révèle être, souvent sans que nous nous en rendions compte, un exercice d'improvisation. En effet, cette pratique n'est pas uniquement réservée à la scène et à des comédiens avertis : pour chacun d'entre nous, elle peut être une redoutable technique de communication.³ Rapidement, les improvisateurs se sont rendus compte du large champ d'action des techniques de l'improvisation. L'improvisation dite « appliquée » s'est alors développée d'une manière exponentielle, principalement dans les pays anglo-saxons. Au-delà du domaine social, scolaire, thérapeutique et médical, ce sont les organisations, dans le domaine du travail, qui ont rapidement été les cibles de l'improvisation appliquée. Gestion de conflit, management, team building, prise de parole en public, communication non violente et bien d'autres thématiques sont aujourd'hui abordées et travaillées au sein des équipes par le biais de techniques et exercices d'improvisation.

¹ Théâtre de la Ligue Nationale d'Improvisation (LNI), *Mission et historique*, [En ligne] <http://www.lni.ca/theatre-de-la-lni/mission-et-historique> (consulté le 30 décembre 2018).

² LERAT Kevin, *Improvisation théâtrale : perspective historique et spécificités d'une discipline (Focus sur la pratique belge francophone)*, Faculté de philosophie, arts et lettres, Université catholique de Louvain, 2017, Prom. : Châtel, Jonathan, p.94.

³ TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale*, Éditions de l'eau vive, 2003, p. 11.

En plus de celui des convertis à sa pratique artistique dont je fais partie depuis plusieurs années, l'improvisation a donc conquis plusieurs publics, dont celui de l'entreprise. Lorsqu'on parle aujourd'hui de communication interne au sein d'une structure, il est impossible de ne pas mentionner un nombre croissant d'outils et de technologies numériques. La communication en ligne, principalement par l'intermédiaire d'un nombre de réseaux sociaux de plus en plus important, semble aujourd'hui indispensable pour toute organisation qui souhaite communiquer efficacement. Cependant, la communication orale reste le moyen d'échange le plus naturel au sein d'une organisation, ses membres étant en permanence en interaction et en relation.⁴ Depuis les années 1980 et l'entrée du coaching dans le monde des organisations, un nombre croissant d'entre elles font appel aux services de coachs et de spécialistes en communication afin d'améliorer les compétences communicationnelles au sein de leurs équipes de collaborateurs.⁵

Améliorer la cohésion, l'esprit d'équipe et dans certains cas résoudre des conflits en interne sont devenus des buts à atteindre non négligeables pour l'organisation d'aujourd'hui. La palette d'activités, de formations et de coachings proposée sur le marché pour répondre à ces objectifs et problématiques est à l'heure actuelle considérable. Si ce large éventail de services peut se révéler profitable aux organisations, il est d'autant plus compliqué de l'étudier tant le champ d'action est important et les profils des coachs nombreux. La notion-même de « coach » en tant que telle reste très large et même parfois floue. Nous avons donc choisi de focaliser spécifiquement notre sujet sur l'utilisation des techniques de l'improvisation théâtrale au sein de l'entreprise, amenées par des coachs utilisant ce levier qu'est l'improvisation appliquée. En effet, l'importance des valeurs de collaboration, d'engagement et d'écoute qui fondent les principes de l'improvisation sur scène sont notamment celles que certaines entreprises cherchent à (ré)insérer au sein de leurs équipes aujourd'hui.⁶

⁴ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *La communication interne : 2^{ème} édition*, Edipro, 2015, p.156.

⁵ FATIEN DIOCHON Pauline, NIZET Jean, *Le coaching dans les organisations*, coll. Repères, La Découverte, 2012.

⁶ BOUCHET Pauline, « *Improvisation en entreprise et management. Une économie et des valeurs partagées* », in *théâtre*, Chantier #1 : Scènes du néomanagement, 29 janvier 2016

Si au niveau mondial, des entreprises telles que *Google* ou *Pepsi* ont eu recours à des formations de communication par l'improvisation⁷ et ont démocratisé d'une certaine manière ce phénomène, les structures proposant des services d'improvisation appliquée existent également en Belgique depuis plusieurs années. Dans une volonté de restreindre notre cadre d'analyse à une échelle pertinente, nous nous pencherons donc uniquement au sein de cette recherche sur la pratique en Belgique francophone. Bien que l'improvisation appliquée en entreprise soit depuis plus longtemps ancrée et démocratisée dans les pays anglo-saxons, ce travail sera justement l'occasion d'essayer de dresser un état des lieux des pratiques actuelles et de leurs développements au sein de notre région francophone.

Ces différentes précisions étant considérées, notre recherche propose de s'articuler autour de la question suivante : « ***Dans quelle mesure la pratique et les techniques de l'improvisation théâtrale peuvent-elles servir d'outils d'amélioration de la communication interpersonnelle au sein d'une organisation ?*** ». Dans cette optique, nous nous intéresserons plus particulièrement au phénomène du coaching et des formations dans les organisations données par des improvisateurs (ou plus largement des comédiens utilisant des techniques d'improvisation appliquée). Notre recherche portant sur le milieu de l'entreprise, nous nous pencherons également sur l'influence et les conséquences potentielles de ces pratiques sur la culture organisationnelle et sur l'esprit du groupe.

Méthodologie et corpus étudié

Afin d'apporter des réponses pertinentes à notre problématique, nous procéderons par différentes étapes de recherche successives. Dans un premier temps, par le biais de divers auteurs et chercheurs, nous éclaircirons les différents objets et concepts que nous voulons articuler ensemble : la communication interpersonnelle, la communication interne, la culture organisationnelle et enfin l'improvisation théâtrale, en effectuant un bref

[En ligne] <https://www.thaetre.com/2015/11/18/improvisation-en-entreprise-et-management-pauline-bouchet>.

⁷ SCINTO Jesse, *Why improv training is great business training* in *Forbes*, 27 juin 2014, [En ligne] <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/06/27/why-improv-training-is-great-business-training/>.

retour historique et en explicitant des éléments propres à sa pratique. Nous reviendrons sur le concept de match d'improvisation, ce format de spectacle qui a démocratisé et donné une large visibilité au public de cette discipline. Nous nous appliquerons également à distinguer improvisation artistique et improvisation appliquée, celle-ci servant de base de à notre travail.

Cette partie théorique terminée, nous dresserons les liens entre les deux environnements qui nous intéressent ici : celui de l'improvisation et du celui du monde de l'entreprise. Dans cette partie, nous ferons tomber la frontière entre improvisation appliquée et improvisation : nous jouerons avec cette articulation afin de postposer le format du match d'improvisation à celui de l'univers de l'entreprise et de la communication interpersonnelle en son sein. Cette partie sera également l'occasion de souligner les raisons initiales qui m'ont poussé à développer une telle comparaison, par quelques lignes sur mon expérience personnelle en tant qu'improvisateur. Outre mon parcours, le choix et le parti pris de cette confrontation théorique particulière émanent d'une double réflexion. D'une part, nous avons trouvé intéressant de partir de la forme qui a démocratisé de l'improvisation, moins pour sa popularité que pour démontrer que l'art du spectacle n'est pas si loin de l'art de la communication au quotidien. Plus encore, les liens créés entre ces deux mondes souligneront la porosité de la frontière entre improvisation et entreprise et ajouteront de la pertinence et du sens à la pratique de l'improvisation appliquée que nous analyserons par la suite. Nous soulignerons donc dans cette partie les similarités de valeurs et de principes liées simultanément à la communication et à l'improvisation (qu'elle se présente sous la forme du match ou d'un autre spectacle) et nous verrons comment celles-ci peuvent être mises en parallèles de manière pertinente.

Par la suite, nous reviendrons sur l'historique et le développement de l'improvisation appliquée en entreprise, que ce soit dans la partie francophone de notre pays ou au-delà de nos frontières.

Toujours dans le domaine de l'improvisation appliquée, à partir des données récoltées lors de nos neuf entretiens avec des coachs utilisant les techniques d'improvisation appliquée en entreprise en Belgique francophone,

nous soulignerons les points importants retenus, les similarités et les différences entre pratiques dans leurs travaux.

Enfin, nous comparerons et construirons des liens entre notre partie théorique et les réponses des acteurs du terrain auquel nous nous intéressons. Cette dernière partie permettra de synthétiser les éléments importants de notre travail et d'émettre des pistes de réponse et de réflexion autour de notre question de recherche initiale.

Précisions lexicales

Au préalable, par souci de précision sur le vocabulaire que nous emploierons dans ce travail, nous retiendrons la définition de la notion d'« organisations » qui les caractérise comme « *les groupes de personnes physiques ou morales, constitués en association, dont les activités et les organes sont élaborés autour d'un but* ». ⁸ Il en sera de même lorsque nous parlerons d'« *entreprise* », qui pourra faire référence à une organisation de toute taille et de tout secteur, marchand ou non-marchand public ou privé. Nous sommes conscients que les caractéristiques spécifiques inhérentes à la nature de chaque organisation peuvent évidemment avoir une influence non négligeable sur sa communication, ses relations interpersonnelles et sa culture organisationnelle. Cependant, dans le cadre de notre analyse, le contexte qui nous intéresse est celui d'une structure fédératrice en tant que telle, qui met en relation des individus, plutôt que sa nature ou sa taille.

Particularité bibliographique

Au niveau théorique, il est important de souligner dans cette partie explicative de ma démarche une particularité liée à la matière bibliographique existante sur le sujet de l'improvisation, qu'elle soit dans le cadre artistique ou appliquée au monde de l'entreprise.

Surtout dans le cadre de son utilisation relativement récente au sein des organisations en Belgique francophone, les références littéraires sur

⁸ ANY-GBAYERE Sahou, *Communication interne dans les organisations*, Edilivre, 2018, p. 20.

l'improvisation appliquée en entreprise en langue française se font peu nombreuses. Comme nous le verrons dans la partie de notre travail liée à l'historique et au développement de l'improvisation appliquée, le monde anglo-saxon possède une longueur d'avance sur notre pays à ce niveau. Pourtant, Theresa Robbins Dudeck et Caitlin McClure, spécialistes américaines en improvisation appliquée, affirment que l'importante quantité de recherches publiées à propos de cette pratique n'est proportionnellement par représentative de sa croissance et de sa diversité à travers le monde⁹. Bien qu'également limitées, les références existantes sont donc majoritairement en anglais et axées sur les pratiques spécifiques à ces pays. En effet, il est important de noter que les techniques et les utilisations de l'improvisation appliquée ne sont pas universelles et divergent selon les cultures et les pays. Nous avons donc décidé de ne pas baser notre travail théorique sur des sources anglo-saxonnes qui ne se révéleraient pas pertinentes dans notre recherche pour éclairer la pratique de l'improvisation appliquée en Belgique francophone. C'est notamment pourquoi nous avons décidé de récolter les retours d'expériences directement auprès des acteurs de terrain qui exercent au sein des organisations dans cette région de notre pays.

Du côté de l'improvisation entendue comme art de la scène, ou de manière plus générale en tant que compétence (notamment dans la formation à la prise de parole en public notamment), les références se font plus abondantes et des nouveaux ouvrages en langue française sont édités régulièrement. Du côté anglais, il existe quelques références connues et célèbres dans le monde de l'improvisation. Certaines d'entre elles, bien que datant des débuts de la reconnaissance de la discipline, restent très actuelles et sont toujours utilisées et citées dans l'apprentissage de l'improvisation à travers le monde. En exemple, Keith Jonsthone, pédagogue anglais reconnu dans le milieu de l'improvisation, a publié ses ouvrages dans les années 1980. Du côté québécois, Robert Gravel, fondateur du match d'improvisation, a également écrit ses livres à la même période. Outre cette littérature bien

⁹ ROBBINS DUDECK Theresa, McCLURE Caitlin, *Applied Improvisation: Leading, Collaborating, and Creating Beyond the Theatre*, Bloomsbury Publishing, Methuen Drama, Londres, p. 9 (d'après notre traduction).

présente, il existe depuis toujours une forte tradition d'enseignement oral de l'improvisation. Dans la pratique, elle s'enseigne majoritairement par le biais de coachings en groupe¹⁰, dirigés par un improvisateur expérimenté. Tout comme pour l'improvisation appliquée, il n'existe pas une formation « universelle » : chaque équipe, chaque compagnie théâtrale ou chaque groupe amateur possède sa propre manière de se former, et engage différents improvisateurs en tant que coach, selon des critères propres à leurs différentes volontés de travail (sur telle technique, telle spécialité ou tel aspect de jeu scénique). Cependant, notamment grâce aux écrits de célèbres improvisateurs internationalement reconnus, les principes fondamentaux liés à la pratique de l'improvisation théâtrale sur scène traversent les barrières linguistiques et s'exportent au-delà des frontières. Nous rencontrerons donc moins ce problème d'apport de références théoriques dans notre analyse des principes de l'improvisation artistique que dans celle de l'improvisation appliquée en entreprise.

¹⁰ Ces coachings peuvent prendre différentes formes : une *masterclass* lors de laquelle un improvisateur expérimenté et expert sur une thématique vient partager ses connaissances sur celle-ci, un coaching plus « classique » donné par un coach par le biais d'exercices d'improvisation et de techniques de jeu, et bien d'autres.

1. NOTIONS THEORIQUES ET DEFINITIONS

1.1 La communication interne

1.1.1 Différentes conceptions

Il existe plusieurs façons de caractériser la communication interne d'une organisation. Elle peut prendre plusieurs formes, selon les finalités et les contextes considérés. Dans une volonté de contextualisation, donnons ici une première définition : « *La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* ». ¹¹ Nous allons dans cette partie du travail approfondir cette définition, en nous attachant particulièrement à l'aspect relationnel.

Historiquement, dès les années 1950, Kurt Lewin va s'intéresser à la dynamique des groupes restreints. Il sera l'un des premiers du courant psychosociologique à considérer l'entreprise comme « *un système de groupes interagissant entre eux et dans lesquels les personnes elles-mêmes interagissent et donnent sens tant aux liens qu'elles entretiennent avec les autres qu'à leurs activités et à leurs tâches proprement dites au sein de l'organisation* ». ¹² Déjà à cette époque, sans parler explicitement de communication interne, l'auteur souligne l'importance du sens donné par les individus aux relations qu'ils entretiennent mutuellement. À la même époque, dans un courant de pensée similaire, des psychosociologues interactionnistes fondent la célèbre « école de Palo Alto » en Californie. Ils vont développer la théorie selon laquelle « *l'essence de la communication réside dans des processus relationnels et interactionnels* » ¹³. Bien que le travail de ces scientifiques puisse parfois manquer d'attention au groupe, aux

¹¹ D'ALMEDIA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises : 6^{ème} édition*, Dunod, Paris, 2010, p. 9.

¹² DE SAINT-GEORGES Pierre, « *Penser la communication interne des entreprises et des organisations* », in *Recherches en communication*, n°34, 2010, p. 165.

¹³ LOHISSE Jean, *La communication : de la transmission à la relation*, 4^{ème} édition en collaboration avec Geoffroy Patriarche et Annabelle Klein, De Boeck, Bruxelles, 2009, p. 184.

représentations collectives ou à la culture¹⁴, nous nous appuyerons à plusieurs reprises dans cette partie sur leurs théories de la communication. D'une part, parce que leurs recherches se basent sur une référence commune à la démarche systémique¹⁵, pertinente dans le cadre d'un travail sur la communication en organisation. D'autre part, parce que ces chercheurs ont confronté leurs modèles et concepts à l'analyse de communications réelles et en ont développé des techniques de thérapies médicales en psychiatrie¹⁶. Un deuxième lien se créant ici avec notre recherche : nous le verrons par la suite, l'improvisation appliquée, par son travail sur la communication, sur le comportement et sur les relations, s'étend elle aussi au domaine thérapeutique.

Les acteurs au sein de l'organisation ont donc une grande part de responsabilité : l'établissement de relations, composante majeure de la communication interne de l'entreprise, relève pour l'essentiel du comportement de ses collaborateurs.¹⁷ Pierre de Saint-Georges complètera cette approche, en expliquant que « *l'organisation doit être directement saisie comme un système de communication, c'est-à-dire comme un système contextualisé de comportements, de discours et d'opinions* ». ¹⁸ Cette « *forme sociale* », dynamique et faite d'interactions, est agi par ses acteurs qui communiquent.¹⁹

Avant d'être un département spécialisé de l'organisation, une stratégie de direction, ou encore un outil utilisé en management, la communication interne est avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment mutuellement, ainsi que la manière dont ils produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel.²⁰ Nous révélons ici, par une vision de l'organisation comme un système de communication, une distinction entre deux conceptions de la communication interne. La première,

¹⁴ *Ibid.*, p.192.

¹⁵ *Ibid.*, p.182.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *La communication interne : 2^{ème} édition*, Edipro, 2015, p. 22.

¹⁸ DE SAINT-GEORGES Pierre, *op. cit.*, p. 173.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ DE SAINT-GEORGES Pierre, *op. cit.* p. 174.

la « *communication organisationnelle* », porte sur la dynamique collective, la vie quotidienne des acteurs au sein de l'organisation et son aspect social.²¹ La deuxième, la « *communication d'organisation* », renvoie à une démarche organisationnelle spécifique relevant du management des personnes.²²

Cette distinction fait sens et prend également toute son importance au sein de notre travail. D'une part, la volonté de faire intervenir un coach au sein d'une équipe dans l'entreprise relève clairement d'un choix de management, d'un outil qui s'inscrit et supporte une stratégie de communication interne. Nous sommes de ce point de vue en plein dans la conception de la « *communication d'organisation* ». D'autre part, cette démarche a pour objectif, d'une manière ou d'une autre, d'influer sur la dynamique collective, sur la première conception décrite auparavant, celle de la « *communication organisationnelle* ».

1.1.2 Distinction entre communication interne et externe

Si une distinction claire s'opérait par le passé entre communication interne et externe, elle tend aujourd'hui fortement à s'effacer. Actuellement, autant au niveau académique que dans le milieu professionnel, ces deux champs sont quasi exclusivement toujours considérés comme interdépendants. Cette conception trouve notamment son explication dans le fait que toute communication externe commence ou passe par la communication interne et qu'il existe un continuum opérationnel entre les deux.²³ La communication est considérée comme un processus : les pratiques de communication interne et externe « *ne peuvent être conçues comme des actes isolés mais doivent s'envisager dans la durée, au travers d'interactions multidirectionnelles* ». ²⁴ Par ailleurs, d'une manière plus concrète, c'est souvent à partir des comportements et des relations interpersonnelles qui en découlent que les parties prenantes de l'organisation jugent son action et s'en

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

²³ D'ALMEDIA Nicole, LIBAERT Thierry, *op. cit.*, p. 7.

²⁴ COBUT Eric, LANDIER Hubert, « *Vers une meilleure communication interne ou, comment surmonter les obstacles ?* » in *Communication publique et incertitude. Fondamentaux, mutations et perspectives*, Eric Cobut et François Labotte, Liège, Edipro, 2011, p. 316.

construisent une image (selon sa manière de nouer et d'entretenir des contacts ou de gérer des conflits par exemple).²⁵ Encore une fois, nous observons ici que la communication interne renvoie donc une image non négligeable vers l'extérieur. Confirmant et approfondissant cette idée, Vincent Brulois voit la communication comme une question sociale avant tout, alors qu'elle est le plus souvent cantonnée aux dimensions d'image, de marque et de message.²⁶ Encore une fois, selon cette conception, l'organisation ne se limite pas à « avoir » une communication, elle est communication.²⁷ La communication interne ne peut donc pas être conçue ni pratiquée de manière indépendante : elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire son projet économique, social et financier.²⁸

1.1.3 La communication interpersonnelle

La communication interne, notamment composée des interactions sociales au sein de l'organisation, ne peut donc pas exister sans communication interpersonnelle entre les membres de la structure. Nous pouvons de manière générale définir la communication interpersonnelle (appelée aussi « *comportementale* »²⁹) par « *l'échange de messages et de codes entre deux individus* ». ³⁰ Elle renvoie donc à tout dialogue, toute interaction, de la plus banale à la plus minime : la notion de « code » entre deux individus pouvant se réduire à un simple regard, par exemple. Comme nous l'avons vu auparavant, elle est omniprésente dans l'entreprise par son rôle de composante majeure dans la communication interne et dans la culture d'entreprise. Allant plus loin encore dans cette vision, Paul Watzlawick, membre de l'école de Palo Alto, affirme bien que nous ne pouvons pas ne pas communiquer.³¹

²⁵ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 22.

²⁶ BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*, FYP Editions, 2013, p. 10.

²⁷ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 22.

²⁸ D'ALMEDIA Nicole, LIBAERT Thierry, *op. cit.*, p. 9.

²⁹ JOLY Bruno, « *La communication interpersonnelle* », in *La communication*, coll. Le point sur... Marketing, De Boeck Supérieur, 2009.

³⁰ *Ibid.*

³¹ WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D., *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris, 1967.

Actuellement, comme nous l'avons abordé dans notre introduction, la place prise par les relations médiatisées dans la construction de la sociabilité au quotidien est en constante augmentation.³² Cependant, dans le cadre de notre travail, nous nous centrerons sur l'échange interpersonnel direct via le médium qu'est notre corps, c'est-à-dire notre voix, nos attitudes corporelles et l'ensemble de nos capacités d'expressions verbales et non verbales.

1.2 La culture organisationnelle

1.2.1 La sociologie des organisations, un champ récent

Il nous semble important de contextualiser le concept de culture organisationnelle dans son champ d'étude, la sociologie des organisations. Si les premières théorisations classiques du fonctionnement des organisations (notamment l'étude de Taylor à la fin du 19^{ème} siècle) peuvent être considérées comme les premières recherches sociologiques au sein des entreprises, les comportements individuels humains restent presque inexistantes en leur sein.³³ Les travailleurs n'étant pas au cœur de la problématique, leurs comportements négatifs sont uniquement attribués à une mauvaise mécanique et structure de travail.³⁴

Ce n'est que dans les années 1930 que les célèbres expériences d'Elton Mayo, menées dans des usines à Hawthorne, vont porter la complexité des comportements humains au centre des sujets de réflexion et de recherche. Les sentiments, les facteurs affectifs et psychologiques se révèlent désormais importants dans la compréhension des comportements humains au sein des organisations : à partir de ce moment, le champ des relations humaines s'ouvre alors.³⁵

Herbert Simon, quant à lui, est un des premiers à s'être intéressé au concept de « *rationalité* » lié aux comportements humains dans l'organisation. Selon lui, un acteur ne peut pas prétendre prendre une décision

³² DE BAILLIENCOURT Thomas, BEAUVISAGE Thomas, et ZBIGNIEW Smoreda, « *La communication interpersonnelle face à la multiplication des technologies de contact* », in Réseaux, vol. 145-146, n° 6, 2007, p. 81.

³³ FRIEDBERG Erhard, « *Rationalité et analyse des organisations* », in Idées économiques et sociales, vol. 165, no. 3, 2011, p. 15.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, pp. 15-16.

« *rationnelle* » au sens où l'entend le modèle économique, notamment car il n'a pas (et son cerveau ne peut pas avoir simultanément) à sa disposition toutes les informations pour prendre celle-ci.³⁶ Plutôt que de critiquer ce qui pourrait apparaître comme « *irrationnel* », il invite à comprendre le comportement des acteurs dans la situation donnée et l'influence de l'environnement perçu par l'individu qui agit³⁷. Si Herbert Simon n'utilise pas directement la notion de culture dans ses recherches, sa théorie de la « *rationalité limitée* » a été l'une des raisons de l'induction de celle-ci dans les théories de l'organisation. En effet, c'est la culture d'organisation qui permet de donner à l'individu un nombre limité de variables sur lequel il peut porter son choix, et donc d'influencer son processus décisionnel au sein de l'organisation.³⁸

1.2.2 Définitions contemporaines de la culture organisationnelle

Le succès du concept de « culture d'entreprise » n'apparaît qu'au début des années 1980, et ses nombreuses définitions sont encore sujets à débats à l'heure actuelle. En effet, cette notion s'inscrit dans plusieurs domaines (le management, l'anthropologie, les sciences de gestions) et varie selon les buts recherchés lors de son étude.³⁹ Historiquement, nous pouvons notamment attribuer son apparition à l'essoufflement, dans les années 1980, du modèle d'organisation lié à la rationalité managériale traditionnelle.⁴⁰

Une vision couramment reprise est celle du psychologue social américain Edgar Schein, considéré comme figure majeure de la recherche sur la culture organisationnelle. Il la considère comme « *un ensemble de postulats de base qu'un groupe a inventés, découverts ou développés en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme valides et, dès lors être enseignés au nouveaux membres comme la façon correcte de*

³⁶ DELVALEE Eric, *Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon*, GREGOR, Paris, 1995, p. 8.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*, p. 3.

⁴⁰ TASKIN Laurent, DIETRICH Anne, *Management humain*, coll. Manager RH, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2016, p. 182.

percevoir, penser et de ressentir ces problèmes ». ⁴¹ Autrement dit, elle se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. ⁴² Encore une fois, la culture est perçue ici comme guidant le comportement des individus dans l'organisation. Cependant, comme le précise le théoricien, ces évidences partagées par le collectif ne sont pas forcément conscientes. ⁴³ Cette vision inaugure une approche de la culture en termes de « *valeurs* », que l'on retrouve aujourd'hui couramment dans l'expression du « *management par les valeurs* ». ⁴⁴

Par ailleurs, Edgar Schein affirme également que la culture n'est pas directement observable en tant que telle, mais qu'elle se manifeste au travers de trois niveaux de lecture : visible (artefacts), intermédiaire (valeurs et normes) et central (croyances fondamentales). ⁴⁵ Les artefacts, bien que souvent indéchiffrables, sont visibles : ce sont les discours, les activités, les objets qui incarnent les manifestations des deux niveaux suivants. ⁴⁶ Les valeurs et normes se rapprochent de la conscience : les valeurs renvoient aux principes et codes sociaux adoptés et reconnus par les membres de l'organisation, les normes étant les règles non écrites selon lesquelles ils agissent. ⁴⁷ Enfin, les croyances fondamentales ne sont pas consciemment perçues, constituent le noyau de la culture et imprègnent les valeurs et la culture. Elles peuvent concerner la conception des relations de l'organisation avec son environnement, la nature de la réalité ou la nature des relations humaines. ⁴⁸ C'est à partir de ce dernier niveau que tout ce que l'organisation va produire comme communication va être interprété : en communication, l'essentiel et ce qui importe n'est pas tant ce qui est dit, mais la perception du dit. ⁴⁹

⁴¹ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

⁴² SCHEIN E.H., cité dans COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

⁴³ SCHEIN E.H., *op. cit.*

⁴⁴ TASKIN Laurent, DIETRICH Anne, *op. cit.*, 184.

⁴⁵ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

⁴⁶ SCHEIN E.H., cité dans COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

1.2.3 Un outil au service de l'organisation

Si la notion de culture organisationnelle peut être relativement abstraite, sa compréhension est importante car elle peut aider l'entreprise à jouer avec celle-ci dans une perspective d'évolution ou d'amélioration de l'esprit collectif. La culture est un rouage essentiel : elle inculque des façons de penser et d'agir aux membres de l'organisation, assurant leur continuité et permettant de renforcer l'aspect solidaire de la communauté sociale en place.⁵⁰ La culture constitue donc aussi un outil d'intégration en suscitant l'adhésion aux valeurs de l'organisation, en développant un sentiment d'appartenance et en renforçant le sentiment d'engagement dans la performance de l'entreprise.⁵¹

Linda Smirchich distingue deux dimensions différentes de la culture d'entreprise. D'une part, dire que l'entreprise a une culture, c'est mettre l'accent sur une caractéristique de l'entreprise : la culture est alors considérée comme une variable organisationnelle à gérer afin d'orienter les comportements, en jouant sur le sentiment d'appartenance.⁵² D'autre part, dire que l'entreprise est une culture revient à mettre l'accent sur les règles et normes produites par la communauté : on considère alors la culture comme un système structurant.⁵³

1.3 Liens entre communication interne et la culture organisationnelle

Notre question de départ s'intéressant à la communication interne et à son influence potentielle sur la culture organisationnelle, voyons en quoi ces deux objets peuvent être liés, voire dépendants l'un de l'autre. Comme nous l'avons vu plus haut, la communication interne vise à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour de valeurs, de principes et de symboles communs. Tout comme la culture d'organisation lorsqu'elle est vue comme un objet de gestion, elle peut donc également contribuer à orienter les comportements des membres du personnel conformément aux attentes de

⁵⁰ TASKIN Laurent, DIETRICH Anne, *op. cit.*, 186.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

l'organisation.⁵⁴ Dès les années 1950, le psychologue Georges Herbert Mead, membre fondateur de l'« école de Palo Alto » mentionnée auparavant, abonde dans ce sens. Il souligne ce lien entre communication et comportement en démontrant que les êtres humains agissent les uns sur les autres par des « *échanges interindividuels symboliques* » : la communication n'est alors plus réduite à une transmission de messages, mais à un partage de significations.⁵⁵ En ce sens, la communication interne est par essence le moyen pour faire connaître, comprendre et intégrer les valeurs au sein de l'organisation⁵⁶, ainsi qu'un vecteur de sens et de culture de celle-ci.⁵⁷

De plus, comme nous l'avons vu avec Edgar Schein, la culture est notamment considérée comme un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.⁵⁸ En outre, la communication interpersonnelle se révèle être primordiale dans ce processus. En effet, le « *savoir communiquer* » est devenu une composante essentielle dans un univers de services où les aléas, les événements, les pannes et autres dysfonctionnements demandent une capacité à échanger pour résoudre les problèmes.⁵⁹ Par ailleurs, les codes sociaux et les normes, intégrant la conception de culture, sont représentés et transparaissent largement par les comportements individuels et collectifs mobilisés lors des interactions au sein de l'organisation.

Il est également intéressant de noter qu'aujourd'hui, certaines entreprises célèbres, telles que Google⁶⁰ par exemple, capitalisent sur leur communication interne et leur culture d'entreprise pour communiquer vers l'extérieur sur l'importance donnée aux employés et à leur bien-être. Dans ce sens, le travail même du communicant d'aujourd'hui est d'identifier des valeurs, de former les salariés afin de faire de chacun un relais pour assurer

⁵⁴ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

⁵⁵ LOHISSE Jean, *op. cit.*, p. 180.

⁵⁶ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 50.

⁵⁷ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *op. cit.*, p. 35.

⁶⁰ Voir le compte *Instagram* de Google dédié uniquement à la vie dans les bureaux de Google à travers le monde : Life at Google [@lifeatgoole], [En ligne] <https://www.instagram.com/lifeatgoogle/>.

la transmission de l'image.⁶¹ Un travail qui peut tout à fait passer par le biais du coaching en entreprise, que nous allons approfondir dans la partie suivante.

1.4 L'improvisation théâtrale

1.4.1 Définition

Il existe à l'heure actuelle une multitude de définitions liées au terme « *improvisation* ». La première raison à cela réside dans l'appartenance de l'improvisation à de multiples domaines où elle peut trouver une place spécifique : la musique, la danse, la poésie, les arts oratoires, le dessin et le théâtre en sont des exemples. Ensuite, l'improvisation peut prendre différentes formes et se révéler sous divers aspects. Comme dit auparavant, chacun de nous improvise au quotidien, ne fut-ce que dans la majorité de nos interactions interpersonnelles. Sans même en avoir conscience, au sein même des actions que nous menons, ressort régulièrement une part d'improvisation. Lequel d'entre nous ne s'est jamais dit, à l'approche d'une situation imprévue ou imprévisible : « J'improviserai quelque chose ... ». Essayons cependant de convenir d'une définition sur laquelle nous baser pour cette recherche.

Une des définitions du terme « improviser » est la suivante : « *Produire, élaborer un discours, un texte, un morceau de musique directement, sans préparation* ». ⁶² L'évocation de l'absence de préparation se doit d'être précisée lorsque l'on se situe dans le cadre théâtral du terme. En effet, dans le théâtre « traditionnel », les acteurs se reposent sur un texte composé de répliques préparées, une mise en scène travaillée par de (plus ou moins) nombreuses répétitions. Si le théâtre d'improvisation ne fonctionne évidemment pas avec ces éléments prédéfinis, il n'empêche que sa pratique est pour la majorité des pratiquants enseignée et améliorée par le biais de formations (aussi appelés « coachings »). Lors de ces séances, le comédien improvisateur apprend des techniques de jeu, met en pratique (par des exercices) les principes fondamentaux de l'improvisation⁶³ et surtout développe des compétences et qualités de comédien propres à l'improvisation

⁶¹ BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *op. cit.*, p. 165.

⁶² Improviser., in *Dictionnaire de français LAROUSSE en ligne*, [En ligne] <https://www.larousse.fr> (consulté le 31 décembre 2018).

⁶³ Voir partie 2.4.1 sur les règles et principes de l'improvisation.

(telles que l'écoute, la créativité, l'acceptation). Henri Gouhier donne une définition plus spécifique de l'improvisation théâtrale, qui serait la « *conception et création rapides réalisées en même temps que la représentation* ». Plus encore, selon lui, « *plus le temps est court entre la conception, l'ébauche du produit final et la présentation de ce produit devant un public, plus on peut parler d'improvisation* ». ⁶⁴ En effet, l'improvisateur est amené à tenir plusieurs rôles lorsqu'il est sur scène : il est à la fois metteur en scène, écrivain et comédien. Il doit travailler sur deux niveaux à la fois : le conscient, par la conscientisation de sa présence sur scène et la nécessité de construire une histoire, et l'inconscient, en arrivant à laisser son imagination s'exprimer à haute voix. ⁶⁵ D'une certaine manière, improviser... ne s'improvise pas.

Enfin, il est nécessaire ici d'établir une distinction entre l'improvisation et l'improvisation théâtrale. Si l'on parle dans le cadre du théâtre d'improvisation en tant que qualité et compétence plus ou moins développée chez un comédien, l'improvisation théâtrale est devenue au fil du temps une discipline à part entière du théâtre. Elle possède ses propres codes, ses préceptes, ses techniques particulières, ses formes de spectacles et son évolution historique, que nous allons développer dans la partie suivante.

1.4.2 Retour historique

L'improvisation n'est pas une discipline récente : existante à la fois dans et hors du théâtre, il est difficile de recenser toutes les formes qu'elle a pu prendre au fil du temps. ⁶⁶ Notre volonté dans ce retracé historique n'est pas d'être exhaustif, mais de poser quelques balises temporelles afin de mieux comprendre l'émergence de cette discipline. Dans le monde théâtral, nous pouvons trouver des traces probantes de l'improvisation aux alentours de 1545 en Italie, avec la *commedia dell'arte*. ⁶⁷ Evariste Gherardi, acteur et dramaturge italien du 17^{ème} siècle, dira lui-même : « *Qui dit bon comédien dit*

⁶⁴ GOUHIER Henri, *Le Théâtre et les arts à deux temps*, Flammarion, 1992, p. 123-196.

⁶⁵ GALLIOT Gil, « *Préface* », in JOHNSTONE Keith, *Impro : improvisation & theatre* (traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy et Mark Jane), 2013, Ipanema éditions, Paris, 2013 (œuvre originale publiée en 1979), p. 10.

⁶⁶ LERAT Kevin, *op. cit.*, p. 6.

⁶⁷ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 181.

un homme qui a du fond, qui joue plus d'imagination que de mémoire ; qui compose, en jouant tout ce qu'il dit ». ⁶⁸ En effet, dans ce genre de théâtre populaire italien, les comédiens, sur base de personnages récurrents et caractérisés et de canevas d'histoires souvent répétés, composent et improvisent leur propre texte. ⁶⁹ L'influence de la commedia dell'arte et donc d'une certaine forme d'improvisation (notamment chère à Molière en France, avec ses méthodes de créations et de mise en scène basées sur le jeu du comédien ou encore celles de Shakespeare en Angleterre) se délitera vers la fin du 18^{ème} siècle. ⁷⁰

Il faudra attendre notre époque contemporaine pour voir le retour de l'improvisation dans le monde du théâtre. Au début du 20^{ème} siècle, le metteur en scène russe Konstantin Stanislavski sera le premier à refaire de la spontanéité un outil indissociable du travail de l'acteur. ⁷¹ Plus près de chez nous, Keith Johnstone, alors metteur en scène et professeur au *Royal Court Theatre* de Londres, sera un des pionniers du mouvement à envisager tout autrement le travail du comédien. Dès les années 1950, il expérimentera le théâtre spontané (qu'il appellera le « *Theatre Machine* ») avec sa troupe d'étudiants. ⁷² Connaissant un fort succès au Royaume-Uni, Keith et sa troupe partiront rapidement en tournée dans toute l'Europe, avec des spectacles basés sur des exercices d'improvisation qu'ils développaient. ⁷³ Le pédagogue veut alors démontrer que l'art est avant tout une expression de soi, qu'une réponse spontanée n'est jamais n'importe quoi et qu'il faut « *accorder de la valeur aux hommes en fonction de leurs actions plus que leurs pensées* ». ⁷⁴ Par la suite, Keith Johnstone deviendra rapidement un maître à penser des plus influents en matière d'improvisation (et de son enseignement). Il écrira plusieurs ouvrages de référence sur la discipline et sa pratique, notamment par son expérience personnelle de professeur en écoles de théâtre.

⁶⁸ GHERARDI Evariste, *Le Théâtre Italien ou recueil général de toutes les comédies et scènes françaises jouées par les comédiens italiens du roi*, Volume 1, 1717.

⁶⁹ LERAT Kevin, *op. cit.*, p. 8.

⁷⁰ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 185.

⁷¹ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 188.

⁷² *Ibid.*, p. 198.

⁷³ JOHNSTONE Keith, *Impro : improvisation & theatre* (traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy et Mark Jane), 2013, Ipanema éditions, Paris, 2013 (œuvre originale publiée en 1979), p. 39.

⁷⁴ *Ibid.*, p. 11.

L'histoire de l'improvisation ne s'arrête pas là : au contraire, c'est à partir de cette période qu'elle va connaître un essor important dans le monde francophone. La réelle démocratisation de la discipline débutera à la fin des années 1970 au Québec, avec la représentation du premier match d'improvisation francophone par Robert Gravel et Yvon Leduc.⁷⁵ Ce format de spectacle connaîtra par la suite un succès populaire dans le monde entier.⁷⁶ Jean-Marc Lavergne, co-auteur de l'ouvrage de Robert Gravel, le considère comme « *le plus important "vulgarisateur" de la discipline* » de par sa réussite à « *mettre à l'avant-scène l'improvisation théâtrale qui jusque-là demeurait une discipline de recherche pour l'acteur* ».⁷⁷

1.4.3 Le match d'improvisation : termes et définitions

Concept phare qui a révélé l'improvisation théâtrale au grand public, il nous semble important de développer le concept du « match d'impro ». Le format est créé le 10 octobre 1977 à Montréal lors d'une soirée bien arrosée, suite à la finale de la coupe *Stanley* en hockey sur glace, le sport national au Québec⁷⁸. Robert Gravel et Yvon Leduc se retrouvent alors dans un bar, avec une question en tête : comment se fait-il qu'il y ait autant de monde dans les stades et si peu dans leurs salles de spectacles ? Partants de ce constat, ils décident de prendre les codes et la structure du hockey sur glace pour l'appliquer à l'improvisation.⁷⁹ Plusieurs éléments tirés de ce sport se retrouvent dans le match d'improvisation. On peut notamment souligner, en guise d'exemple l'arbitre, habillé en zébré, maître du jeu qui peut assigner des fautes aux joueurs⁸⁰ (et parfois même en exclure du match) et est accompagné de ses deux assistants⁸¹ ; la patinoire qui délimite l'espace de jeu scénique ; la présence d'un coach par équipe ; le port de maillots et de vêtements de sport pour les joueurs ; la présence d'un musicien qui comble

⁷⁵ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 199.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 200.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 200.

⁷⁸ LERAT Kevin, *op. cit.*, p. 51.

⁷⁹ GRAVEL Robert et LAVERGNE Jean-Marc, *Impro I. Réflexions et analyses*, Ottawa, Leméac, 1987, p. 35.

⁸⁰ Voir annexe 2 : Les fautes de jeu.

⁸¹ Nous reviendrons sur le principe de fautes et sur le rôle d'arbitre au sein du match dans la partie 2.3.5 de ce travail.

les temps morts du match ; la possibilité pour le public de lancer des pantoufles sur la patinoire pour exprimer leur mécontentement envers ce qui est joué.⁸²

Le match d'improvisation oppose à l'origine deux équipes de six comédiens, accompagnées de leur coach respectif. Les comédiens sont appelés « joueurs », en référence au concept de joutes verbales qui se produisent entre improvisateurs lors d'un match. Ce format de spectacle permet de proposer une quinzaine d'improvisations de durées et de « catégories » variées. Ces « catégories », imposées par l'arbitre, sont des contraintes ou des procédés de jeu qui donnent des formes variées aux improvisations qui vont avoir lieu.⁸³ Ainsi, le public peut assister à des improvisations sous la forme d'un jeu simple de trente secondes ou d'une construction dramatique de plus de dix minutes, avec des scènes pouvant passer de Shakespeare au muet, de la chanson rimée au Show TV.⁸⁴ À la fin de chaque improvisation, le public vote pour l'équipe qu'il a préféré voir jouer sur scène, à l'aide d'une carte bicolore qu'il lève en l'air (chaque équipe s'étant vue attribuer une couleur avant le match). L'arbitre accorde alors le point à l'équipe qui a reçu le plus de votes. À l'issue du match, l'équipe ayant gagné le plus de points remporte le match. Bien qu'un certain esprit de compétition soit possible, il ne doit (en tout cas ne devrait) exister que pour se mettre au service du jeu. La compétitivité naturelle existant au sein du groupe crée l'excitation, poussant l'improvisateur à se dépasser. Au contraire, une compétition imposée empêche la collaboration et l'écoute entre les deux équipes⁸⁵ qui sont des valeurs indispensables au sein d'un match d'improvisation réussi et plaisant pour le public autant que pour les joueurs.

Le succès du match d'improvisation au Québec est tel que deux ans plus tard, en 1979, est fondée la Ligue Nationale d'Improvisation (LNI). Ce concept de match, à l'origine prévu pour se jouer sur trois soirées uniquement, s'est vu décliné dans une multitude de pays, son succès grandissant encore à l'heure actuelle. Jean-Marc Lavergne attribue la célébrité de ce format à son

⁸² Voir annexe 1 : Règlement officiel (du match d'impro) de la LNI.

⁸³ Voir annexe 4 : Les catégories d'improvisation du championnat FBIA.

⁸⁴ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 200.

⁸⁵ LERAT Kevin, *op. cit.*, p. 77.

aspect participatif : « le secret de la formule réside, selon moi, dans l'implication du public au spectacle (le vote) et par la non-finalité d'un spectacle donné (l'évolution d'un classement et des statistiques) qui provoque la dépendance et accentue la notion de "jeu" ». ⁸⁶ Cet aspect de classement est notamment très bien établi au sein des championnats belges, dont nous allons faire entre autres l'état des lieux ci-dessous.

1.4.4 L'improvisation en Belgique francophone : historique et organisation d'une structure particulière

La Belgique est depuis longtemps le pays le plus structuré en termes d'improvisation théâtrale. ⁸⁷ Ce monde de l'improvisation belge n'est pas pour autant homogène : l'improvisation est pratiquée par différentes catégories de personnes (comédiens professionnels, amateurs, adolescents, universitaires), la majeure distinction pouvant être faite entre l'improvisation professionnelle et le monde amateur.

Deux ligues d'improvisation professionnelles nationales existent aujourd'hui. Le 10 décembre 1984, le premier match débarque en Belgique : la LNI québécoise donne une représentation aux Petites Halles de Schaerbeek. ⁸⁸ Alain Stevens, Michel Scourneau et Jonathan Fox seront les 3 pères-fondateurs de La Ligue d'Improvisation Belge Professionnelle qui verra le jour le 10 octobre 1985. ⁸⁹ La LIB présente aujourd'hui ses spectacles et matchs d'improvisation au Théâtre Marni à Bruxelles. Suite à des problèmes de mauvaise gestion de la LIB, ses membres se sont retrouvés en litige avec la direction en 2011 : trente-cinq d'entre eux décident donc de créer une nouvelle ligue, la Ligue d'Improvisation Professionnelle Wallonie-Bruxelles (LIP) ⁹⁰. Contrairement à la LIB, la LIP n'organise pas de matchs mais des spectacles d'improvisation sous différentes formes.

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 205.

⁸⁸ La Ligue d'Improvisation Belge Professionnelle (LIB), *La Ligue d'Impro en Belgique*, [En ligne] <https://ligueimpro.be/#historique> (consulté le 2 janvier 2019).

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ LERAT Kevin, *op. cit.*, p. 101.

Du côté amateur, un nombre très élevé (par rapport à la taille relativement « restreinte » de la Fédération Wallonie-Bruxelles) d'équipes et de ligues diverses existent actuellement et naissent encore chaque année. Cependant, la plus importante ligue amateur reste la Fédération Belge d'Improvisation Amateur (FBIA). Créée en 1989, la FBIA rassemble aujourd'hui plus de trente équipes en son sein.⁹¹ Elle organise chaque année un championnat adulte (composé de huit équipes cette saison); un championnat interuniversitaire (composé de sept équipes rattachées à leur université respective); un tournoi dit du « Champ Libre » mensuel qui rassemble les équipes hors-championnat; des formations et d'autres événements ponctuels (dont le Mondial d'Improvisation accueilli en 2017).

Enfin, plus récemment dans l'actualité belge, nous pouvons souligner l'ouverture de *L'Improviste* à Bruxelles le 20 octobre 2018, premier théâtre en Belgique totalement et exclusivement consacré à l'improvisation théâtrale. Patrick Spadrille, comédien fondateur du projet, explique son envie de « *montrer au public toute la diversité de l'impro, qui ne cesse de se réinventer* ». ⁹²

Soulignons enfin que le match, bien qu'il soit le format de spectacle d'improvisation le plus popularisé (sur la saison 2017-2018, les matchs représentaient 56% des spectacles improvisés proposés en Belgique francophone⁹³) ne représente qu'une forme de représentation d'improvisation théâtrale parmi tant d'autres. Il existe en effet une multitude de concepts différents. Quelques exemples : le « Harold », créé dans les années 1960 en Californie, qui consiste en une succession de scènes liées à la même thématique⁹⁴; l'improvisation « longue forme » telles que des pièces de

⁹¹ Fédération Belge d'Improvisation Amateur, *Qui sommes-nous ?*, [En ligne] <https://www.fbja.be/qui-sommes-nous.html> (consulté le 2 janvier 2019).

⁹² *L'Improviste, le premier théâtre en Belgique totalement dédié à l'impro, ouvre en octobre*, in La Libre, [En ligne] <https://www.lalibre.be/dernieres-depeches/belga/l-improviste-le-premier-theatre-en-belgique-totalement-dedie-a-l-impro-ouvre-en-octobre>, mis en ligne le 15 septembre 2018 à 07h32 (consulté le 2 janvier 2019).

⁹³ Selon l'interviewé n°3.

⁹⁴ Ce format de spectacle est encore très répandu aux États-Unis, où il est né. Il est à l'origine du développement des spectacles de type « Long Form », créé par Del Close. C'est un format potentiellement très flexible mais avec des composantes récurrentes, généralement d'une

théâtre entièrement improvisées ; le catch impro⁹⁵, créé en 1999, reprenant les codes du sport de combat et mettant en scène de deux duos d'improvisateur ; les comédies musicales improvisées ; les seuls en scène et bien d'autres encore.

1.5 L'improvisation appliquée

1.5.1 Définition

Maintenant qu'a été abordée la forme de l'improvisation théâtrale dite « artistique », (parfois aussi appelée « pure »), il nous faut préciser, avant d'aller plus loin dans ce travail, ce à quoi fait référence le principe d'improvisation appliquée et comment il se distingue de son homologue théâtral.

La structure *Applied Improvisation Network*, large communauté internationale de 7000 membres liés à cette pratique, définit l'improvisation appliquée comme « *l'utilisation de principes, d'outils, de pratiques, d'habiletés et de compétences du théâtre d'improvisation dans des contextes non théâtraux, pouvant entraîner le développement personnel, l'esprit d'équipe, la créativité, l'innovation et/ou le sens* ». ⁹⁶

Sylvaine Messica, spécialiste en management d'entreprise et fondatrice en 2016 de l'association *Applied Improvisation France* (branche

durée d'environ une demi-heure. Au lancement du spectacle, une impulsion est prise du public, souvent un mot ou une expression entendue. Cette réaction va servir d'inspiration pour démarrer le spectacle, et chaque improvisateur ou groupe d'improvisateur va explorer de différentes manières ce que le thème lui inspire, avant de généralement relier les différentes scènes et les différentes idées au fil du spectacle (source : Impro etc., *Le Harold*, [En ligne] <https://improetc.wordpress.com/exercices-et-categories/le-harold/> (consulté le 11 juillet 2019)).

⁹⁵ Le format du « Catch impro » a été créé conjointement par la compagnie bruxelloise Tadam et la compagnie strasbourgeoise de l'Inédit Théâtre. Les deux duos de joueurs sur scène enchaînent les improvisations sous les directives d'un arbitre. Contrairement au match, les fautes n'existent pas dans le concept, ce qui peut se traduire par une sorte de liberté de jeu car « tous les coups sont permis » (source : LaBellImpro, *Histoire de l'improvisation théâtrale* [En ligne] <http://labelimpro.be/artistique/théâtrale/histoire-2.html> (consulté le 11 juillet 2019)).

⁹⁶ TINT Barbara, FROERER Adam, *Delphi study summary*, Applied Improvisation Network, 2014 [En ligne] récupéré à partir de : <http://appliedimprovisation.network/wp-content/uploads/2015/11/Delphi-Study-Summary.pdf> (d'après notre traduction).

française de la structure mondiale *Applied Improvisation Network* mentionnée juste auparavant), a défini plusieurs champs d'action de l'improvisation appliquée, qui se retrouvent dans le schéma ci-dessous.



Source : <http://www.enhautdelaffiche.fr/improvisation-appliquee-entreprise-art-business/>

Nous voyons donc que l'improvisation appliquée se retrouve potentiellement actrice au sein de milieux divers et variés, et que son utilisation peut être très large. Nous parlons donc d'improvisation appliquée lorsque nous sortons du cadre artistique pour toucher des domaines et des objectifs autres que celui du spectacle et de la représentation. De ce fait, les buts visés diffèrent, ainsi que les moyens et les formations mise en place pour les atteindre. Cependant, cela ne signifie pas que la pratique de l'improvisation théâtrale ne peut pas engager des conséquences telles que le développement personnel ou un travail sur la dynamique de groupe par exemple, bien au contraire. Cela signifie simplement que les objectifs et les techniques utilisées varient selon le contexte, et que l'outil de l'improvisation prendra une forme différente selon le cadre, que celui-ci soit une pratique artistique ou un domaine tout autre.

1.5.2 Historique et développement

Avant l'arrivée et la démocratisation de l'improvisation telle que nous l'avons définie auparavant, c'est dans un premier temps le théâtre qui s'est

progressivement vu utiliser dans des champs extérieurs à celui du spectacle et de la représentation artistique. En effet, l'idée de faire venir des comédiens ou des artistes pour le compte d'une organisation n'est pas récente : les techniques théâtrales ont été diversement appliquées dans différents domaines, tels qu'en psychologie, dans le champ éducatif, ou dans des démarches relevant de l'insertion.⁹⁷

Au niveau de l'entreprise et du management, Isabelle Cousserand affirme qu'historiquement, l'utilisation du « vecteur théâtre » en communication organisationnelle a d'abord prévalu sous des formes d'animations événementielles (plutôt liées à du divertissement ou à l'animation d'événements) en faveur d'actions de relations publiques, avant d'être « internalisée » dès la fin des années 1980.⁹⁸ Elle s'est alors plus volontairement inscrite au sein des projets managériaux, en servant dès lors autant la communication que le management ou la formation.⁹⁹ Autant dans l'amélioration de la prise de parole que dans le développement de la créativité et de l'imaginaire, les techniques d'enseignement du théâtre ont alors été reconnues dans la formation des managers.¹⁰⁰

Concernant l'improvisation appliquée, ses origines et son développement peuvent être sujets à débats et à discussions tant les structures, les formes qu'elle peut prendre et les domaines d'application divergent. Selon les points de vue, nous pouvons plus ou moins rapidement considérer une pratique ou un phénomène comme relevant de l'improvisation appliquée, ou non.

Historiquement, le fait d'utiliser l'improvisation au-delà du cadre purement théâtral, que ce soit dans un but d'amélioration de la vie des gens

⁹⁷ COUSSERAND Isabelle, « *Le théâtre d'entreprise : entre stratégie imaginée et stratagème imaginaire* », in *Communication et organisation*, n°19, 2001 [En ligne] <http://communicationorganisation.revues.org/2527> (consulté le 30 décembre 2018), p.14.

⁹⁸ COUSSERAND Isabelle, *op. cit.*, p. 2.

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ LESAVRE Laurent, *Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale*, Working paper serie RMT (WPS 03-08), Grenoble, 2003 [En ligne] <http://hal.grenoble-em.com/hal-00451472>, p.4.

individuellement, au sein d'une communauté ou d'une organisation n'est pas un phénomène nouveau.¹⁰¹ Un des pionniers des mouvements liés à l'improvisation appliquée serait le psychiatre autrichien Jacob L. Moreno, fondateur du psychodrame¹⁰² et créateur, en 1921, du *Das Stegreiftheater* ou théâtre de la spontanéité.¹⁰³ Au sein de celui-ci, il demandait par exemple aux « acteurs » d'improviser des articles de journaux quotidiens : ce genre de laboratoire d'improvisation psychodramatique permettait aux participants d'exprimer leurs problèmes personnels grâce à une totale spontanéité,¹⁰⁴ d'utiliser l'improvisation comme une « *technique explosive de communication* ». ¹⁰⁵

Cette première forme d'improvisation appliquée dans le domaine thérapeutique sera suivie, quelques décennies plus tard, par la création d'un autre genre de théâtre-improvisation appliqué au domaine social qu'il nous semble intéressant de souligner dans le cadre de ce travail. Dans les années 1970, le metteur en scène brésilien Augusto Boal crée le concept de « théâtre de l'opprimé ». En partant d'une scène relatant un problème politique ou social à résoudre, les spectateurs sont invités à participer directement à l'action en montant sur scène pour remplacer un acteur et mener l'histoire dans le sens qui lui semble plus adéquat.¹⁰⁶ Par ce biais, Augusto Boal explique qu'il veut détruire la barrière entre acteur et spectateur, que tous doivent jouer et être dans un même temps protagoniste des transformations nécessaires de la société.¹⁰⁷ Cette envie de démocratiser et de rendre accessibles les techniques théâtrales dans un but social et de les utiliser afin de trouver des solutions rejoint finalement la ligne de pensée de l'improvisation appliquée : utiliser les techniques de la scène à des objectifs

¹⁰¹ ROBBINS DUDECK Theresa, McCLURE Caitlin, *op. cit.*, p. 7 (d'après notre traduction).

¹⁰² Le psychodrame est une forme de psychothérapie qui par son utilisation du jeu, de la représentation en acte et parole, permet l'élucidation et le traitement de certains processus psychiques difficilement abordables autrement (source : Association belge de psychodrame (ABP), Centre d'Etudes de la Relation Psychothérapeutique (CERP), Centre pour la Formation et l'intervention psychosociologique (CFIP), Service de Santé Mentale à l'U.L.B., *Le psychodrame, une thérapie par le jeu*, Bruxelles, 2017 [En ligne] <https://psychodrame.be/wp-content/uploads/2017/01/Psychodrame-web-def.pdf> (consulté le 30 juillet 2019)).

¹⁰³ ROBBINS DUDECK Theresa, McCLURE Caitlin, *op. cit.*, p. 7 (d'après notre traduction).

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale*, *op. cit.*, p. 244.

¹⁰⁶ BOAL Augusto, *Le théâtre de l'opprimé*, La Découverte, Paris, 2007, p. 38.

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 12.

autres que le spectacle, dans ce cas-ci dans une finalité sociale et même politique.

Revenons maintenant plus spécifiquement à l'improvisation appliquée en entreprise. Comme le précisent Theresa Robbins Dudeck et Caitlin McClure dans leurs recherches, aucune trace de processus d'improvisation théâtrale appliquée dans les programmes de développement des organisations n'a été trouvée avant la fin des années 1980.¹⁰⁸ Bien que depuis les années 1990, les organisations utilisent l'improvisation au sein de leurs formations, il subsiste toujours un « *manque de preuves empiriques appuyant le succès de la formation liée à l'improvisation* ». ¹⁰⁹ Au niveau historique, nous pouvons souligner la création en 2002 du groupe « Applied Improvisation Network »¹¹⁰, que nous avons mentionné auparavant. À l'origine du projet, la rencontre à San Francisco entre trente futurs pionniers du réseau, échangeant leurs idées sur des techniques d'improvisation théâtrale au sein de leurs propres lieux de travail.¹¹¹ Ce groupe rassemble aujourd'hui des professionnels du monde entier utilisant l'improvisation appliquée dans différents champs, avec comme but de promouvoir cette méthode et de travailler internationalement avec différentes organisations.¹¹²

1.5.3 État des lieux de l'improvisation appliquée en entreprise en Belgique francophone aujourd'hui

À l'heure actuelle, les structures composées d'improvisateurs proposant leurs services aux entreprises fleurissent en Belgique francophone. Celles-ci proposent différents types d'interventions au sein des organisations. Certaines s'axent plutôt sur le côté ludique du team building, d'autres sur le côté « spectacle en entreprise », d'autres encore sur le travail

¹⁰⁸ ROBBINS DUDECK Theresa, McCLURE Caitlin, *op. cit.*, p. 9 (d'après notre traduction).

¹⁰⁹ VERRA et CROSSAN citées dans ROBBINS DUDECK Theresa, McCLURE Caitlin, *op. cit.*, p. 9 (d'après notre traduction).

¹¹⁰ Applied Improvisation Network, *The history of AIN* [En ligne] <http://appliedimprovisation.network/about-applied-improvisation/about-the-ain/history-of-the-ain/> (consulté le 30 juillet 2019) (d'après notre traduction).

¹¹¹ SCHINKO-FISCHLI Susanne, *Applied Improvisation for Coaches and Leaders: A Practical Guide for Creative Collaboration*, Routledge, 2019.

¹¹² Applied Improvisation Network, *About The Applied Improvisation Network* [En ligne] <http://appliedimprovisation.network/about-applied-improvisation/about-the-ain/> (consulté le 30 juillet 2019) (d'après notre traduction).

d'une compétence communicationnelle ou de management spécifique. La prise de parole en public, le travail en équipe et la gestion du relationnel entre collaborateurs sont notamment souvent l'objet de formations au sein des offres proposées par ces structures. Beaucoup d'entre elles proposent également plusieurs de ces différents services (et d'autres non cités ici) à la fois. Leurs origines sont principalement de deux types : soit des structures qui se sont créés dans le but de proposer leurs services aux entreprises et qui en font leur activité principale, soit des organismes promouvant l'improvisation sous d'autres formes qui ont par la suite commencé à ouvrir leurs services à ces organisations. De plus, outre cette distinction, il existe également certains improvisateurs et improvisatrices qui ont lancé seuls un organisme de coaching en entreprise, soit en leur propre nom, soit sous un nom différent, en tant que personne physique ou morale. Il existe également le cas d'improvisateurs qui ne sont pas spécialisés dans le travail avec les organisations, mais ponctuellement appelés et connus via le bouche-à-oreille par certaines d'entre elles pour des événements, coachings, ou animations sur diverses thématiques.

1.6 Le coaching d'organisation

1.6.1 Diversité des pratiques et définitions

Ne fut-ce qu'au niveau de son appellation, la notion de coaching d'organisation peut prêter à diverses interprétations. La première difficulté de définition réside dans la notion de coach elle-même. Qui peut-on considérer comme coach ? Quelle expertise et formation doit-il avoir pour pouvoir prétendre à cette appellation ? Dans un second temps, la nature même des coachings ou formations, de leur forme et contenu peut largement varier. Au-delà de la nature de son profil, de ses compétences ou du contenu variable de sa formation, une manière de considérer le coach peut être « *comme celui qui est capable d'éclairer les difficultés, problèmes, voire de les transformer en opportunités, grâce au regard extérieur et éclairant qu'il jette sur les situations et personnes* ». ¹¹³ Tandis que, pour préciser encore cette pratique par une définition du verbe : « *coacher un système (personne, relation entre*

¹¹³FATIEN DIOCHON Pauline, NIZET Jean, *Le coaching dans les organisations*, coll. Repères, La Découverte, 2012.

*personnes, équipe, organisation) consiste à l'accompagner pour qu'il conçoive lui-même ses propres réponses à l'objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques...)).*¹¹⁴

Lorsque nous observons les pratiques de coaching, nous remarquons en effet une certaine diversité.¹¹⁵ Certains coachs vont chercher à développer différentes compétences, en fonction de leur analyse des besoins et de la demande de l'organisation. Nous pouvons remarquer que certains coachs vont plutôt chercher à développer chez leur client soit les capacités cognitives (capacité d'analyse, d'évaluation) ; les capacités d'action (surmonter une difficulté, réussir une mission) ; les capacités de gestion (mieux maîtriser les situations et résoudre les conflits de communication) ; le bien-être et l'équilibre personnel (être plus confortable dans son rôle au sein de l'entreprise).¹¹⁶ Nous verrons par la suite que les techniques utilisées dans l'improvisation peuvent se mettre au service de l'organisation et de ses relations interpersonnelles.

1.6.2 Distinction entre coaching et accompagnement

Dans les années 1990, au moment où ces pratiques d'accompagnement arrivent dans les entreprises comme activités professionnelles, une vague conséquente d'anglicismes est observée dans le langage des organisations (*counselling, coaching, sponsoring, mentoring*).¹¹⁷ Si ce nouveau lexique permet une relative différenciation des pratiques, celle-ci reste assez floue et seule la notion d'« accompagnement » arrive à faire consensus au sein d'une grande majorité des activités professionnelles existantes.¹¹⁸ Maela Paul théorise cette variété de termes en expliquant qu'une nébuleuse existe autour de la notion d'« accompagnement ».¹¹⁹

¹¹⁴ MORAL Michel, HEINRICHFREISE Sabine, *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*, coll. Accompagnement et Coaching, InterEditions, 2018.

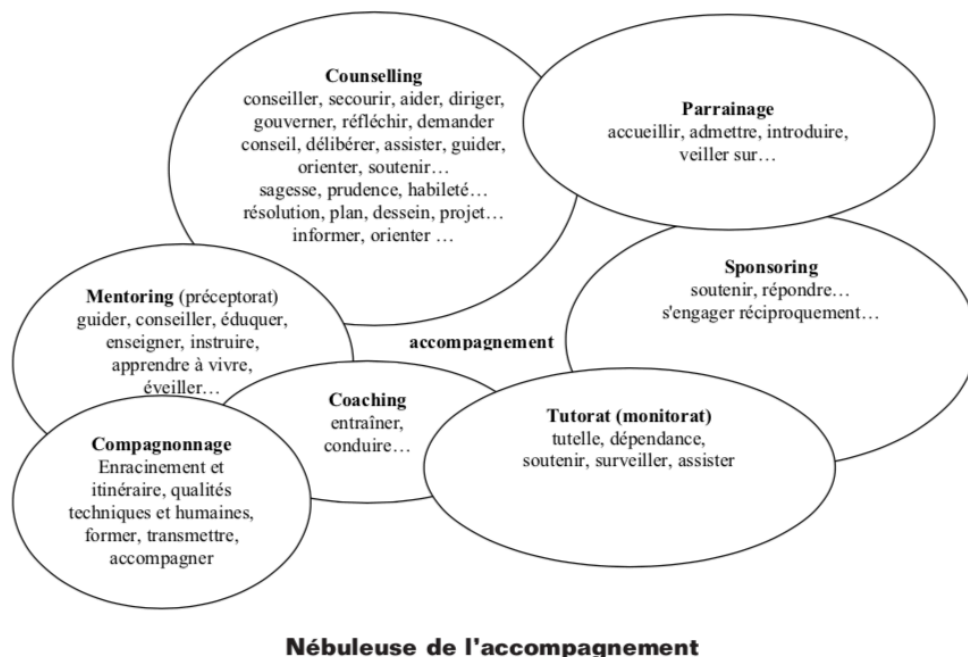
¹¹⁵ FATIEN DIOCHON Pauline, NIZET Jean, *Le coaching dans les organisations*, coll. Repères, La Découverte, 2012.

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ PAUL Maela, *Ce qu'accompagner veut dire*, in *Carrièreologie*, vol. 9, Québec, 2003, p. 134.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ MAELA PAUL, « *Accompagnement* », in *Recherche et formation*, n°62, 2009, [En ligne] <http://journals.openedition.org/rechercheformation/435> (consulté le 6 janvier 2019).



Nébuleuse de l'accompagnement Maela Paul ¹²⁰

Toutes ces pratiques sont en fait des formes d'accompagnement, mais avec chacune leurs réalités spécifiques.¹²¹ Intéressons-nous ici à la pratique de coaching telle qu'étudiée dans cette nébuleuse par Paul. La notion de coach est ici considérée comme renvoyant à la notion de conduite.¹²² Au sein des entreprises, le coach a pour fonction de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'organisation : il est « *catalyseur* », « *accoucheurs de talents* ».¹²³

Comme nous l'avons dit auparavant, il n'existe pas de modèle théorique dominant dans le champ des organisations, constitué de différents courants.¹²⁴ Cependant, dans le domaine du coaching d'organisation, nous pouvons distinguer trois principaux axes de travail : la relation entre l'homme et la tâche, la relation entre l'homme et l'organisation et l'ensemble des

¹²⁰ PAUL Maela, 2003, *op. cit.*, p. 135.

¹²¹ *Ibid.*

¹²² PAUL Maela, 2003, *op. cit.*, p. 136.

¹²³ *Ibid.*

¹²⁴ MORAL Michel, HEINRICHFREISE Sabine, *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*, coll. Accompagnement et Coaching, InterEditions, 2018.

interactions au sein de l'organisation.¹²⁵ Si les deux premiers rentrent dans le cadre de l'accompagnement, les interactions au sein de l'organisation sont du ressort du coaching, qui couvre notamment les agencements des relations hiérarchiques, les mécanismes de coopération et de décision et les dynamiques groupales.¹²⁶

C'est justement cette pratique du coaching plutôt centrée sur la personne qui nous intéresse. Le coaching par l'improvisation va en effet jouer à la fois sur le développement des compétences de communication propres à chacun, mais aussi sur la dynamique de groupe, dans un but commun d'amélioration des interactions interpersonnelles au sein de l'organisation.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ *Ibid.*

2. PARALLÈLES ENTRE LE MONDE DE L'IMPROVISATION ET LE MONDE DE L'ORGANISATION

2.1 Mon expérience personnelle en improvisation théâtrale

Avant d'aller plus loin dans ce travail, je souhaite donner quelques précisions sur mon parcours d'improvisateur. Pour cause, celui-ci est à l'origine du choix de ce sujet et a influencé l'angle d'attaque de ce travail. Après avoir suivi pendant de nombreuses années des ateliers de théâtre dans une troupe amateur, j'ai participé à mon premier coaching d'improvisation à l'occasion de mon entrée à l'Université de Namur, en 2014. C'est à ce moment-là que j'ai découvert l'étendue de la discipline et le fonctionnement de celle-ci en Belgique francophone. J'ai rapidement accroché à cette pratique alors nouvelle pour moi et je suis entré après quelques mois dans l'équipe universitaire namuroise évoluant en championnat interuniversitaire de la FBIA. Je suis devenu par la suite membre puis responsable du kot-à-projet¹²⁷ qu'est l'*ImproNam*, qui gère à la fois les différentes équipes et assure leurs coachings, mais surtout organise, coordonne et promeut les événements et spectacles d'improvisation sur le campus. À mon arrivée en master en communication à l'UCLouvain, j'ai alors joué au sein de l'équipe universitaire néo-louvaniste pendant deux ans et intégré lors de cette dernière année l'*Improkot*, le kot-à-projet qui lui est lié. J'ai également fait partie de la *Sélection Nationale Universitaire* de la FBIA pendant un an, ce qui m'a permis de jouer différents concepts et matchs en Belgique et à l'étranger, en Suisse et en France. Cette expérience m'a permis de rencontrer et d'échanger avec un nombre important d'improvisateurs et d'improvisatrices provenant de divers horizons. Depuis quelques mois, j'ai intégré le conseil d'administration de la FBIA, où je suis notamment en charge du portefeuille d'activités liées à la communication interne. Je fais également partie de l'équipe des *Sales Gosses*, évoluant dans le « Champ Libre » de la FBIA, et des *Kip Talking*, équipe liée à l'ASBL bruxelloise Arrêt Culture. Depuis deux ans, j'ai également monté avec un autre improvisateur un concept original de

¹²⁷ Un kot-à-projet est un logement universitaire qui rassemble une équipe d'étudiants qui, en plus de vivre en communauté au sein d'un même bâtiment, font vivre un projet socio-culturel défini en organisant des événements et en mettant en place diverses initiatives liés à celui-ci.

spectacle appelé *Les impros de comptoir*, avec lequel j'ai joué dans plusieurs villes. Depuis peu, supervise des initiations à l'improvisation et des coachings avec des publics particuliers.

Ce parcours et ces expériences m'ont permis de participer depuis mes débuts à plus d'une cinquantaine de matchs d'improvisation en tant que joueur, maître de cérémonie ou arbitre, en plus de ceux auxquels j'assiste régulièrement. Ce concept de spectacle m'est donc rapidement devenu très familier. En effet, j'ai eu le temps et l'occasion de déceler dans celui-ci plusieurs similarités avec la communication interpersonnelle au quotidien, et par la suite de ma réflexion, avec la communication organisationnelle.

2.2 Explication préalable de la démarche théorique

Nous venons donc de souligner les raisons initiales qui nous ont poussé à développer une telle comparaison dans ce travail. L'observation participante depuis plusieurs années à des coachings, formations et à différents spectacles d'improvisation se trouve donc à la base du choix volontaire et arbitraire des liens qui vont être dressés dans cette deuxième partie. Cependant, les liens entre l'univers de l'improvisation théâtrale et celui de l'organisation que nous développerons et tisserons dans cette deuxième partie seront principalement appuyés et illustrés par des références théoriques tirées de la sociologie, du management ou de théories de la communication. Ils se baseront également sur des travaux d'auteurs produits en partie grâce à leurs expériences diverses liées aux activités d'improvisation dont ils ont été observateurs, participants ou responsables.

2.3 Liens entre l'improvisation et l'environnement organisationnel : un match au quotidien ?

Comme précisé dans notre introduction, le parti pris de cette confrontation théorique particulière émane d'une double réflexion. Premièrement, partir de la forme de spectacle d'improvisation la plus démocratisée nous a semblé intéressant car celle-ci peut se révéler (contrairement à ce que le public pourrait croire) relativement proche des enjeux et des codes de communication qui régissent nos interactions quotidiennes. En effet, nous verrons que cet art de la scène, même sous cette forme popularisée, ressemble

parfois étroitement à l'art de la parole que chacun d'entre nous utilise chaque jour, en dehors des feux des projecteurs. Deuxièmement, la possibilité de pouvoir expliciter les liens créés entre ces deux mondes soulignera la porosité de la frontière entre improvisation et entreprise, et ajoutera de la pertinence et du sens à la pratique de l'improvisation appliquée à la communication que nous analyserons par la suite.

Les points de similitudes que nous allons observer entre le monde de l'entreprise et celui de l'improvisation théâtrale, sous sa forme artistique de spectacle (principalement celle du match), sont à appréhender en tenant compte d'une certaine subjectivité liée au contexte d'écriture. Le choix théorique et les comparaisons que nous allons approfondir dans cette partie ne reflètent donc qu'une vision parmi d'autres. Ce point de vue permet d'articuler ensemble des principes liés à ces deux mondes et de les confronter pour essayer de mieux les comprendre dans le contexte de notre travail. Ces précisions étant faites, nous pouvons maintenant développer le premier de ces ponts théoriques, qui se situe au niveau du cadre de l'interaction.

2.3.1 Le cadre de l'interaction

Qu'elles se passent sur scène ou au sein de l'entreprise, les relations interpersonnelles s'inscrivent toujours dans un contexte bien défini. Maurice Godelier, dans ses théories sur la culture organisationnelle, assimile l'entreprise à une tribu, adoptant des rites et se référant à des mythes fondateurs qui leur donne sens. Cette mise en scène de l'organisation délimite et crée des espaces associés à des significations et des rôles (la cafétéria par exemple) ; impose (ou non) le port d'un costume ; gère le temps ; ses cycles d'action et distribue les rôles au travail.¹²⁸ De plus, l'auteur souligne la mise en récit (par exemple les mythes du père fondateur ou l'histoire de la découverte) et son importance dans la construction identitaire de ses membres.

¹²⁸ TASKIN Laurent, DIETRICH Anne, *op. cit.*, pp. 186-187.

Nous pouvons retrouver l'ensemble de ces éléments dans la pratique de l'improvisation, sous la forme du match que nous avons développée auparavant. En effet, le cadre du match donne sens au spectacle, tant pour les comédiens qui y participent que pour le public. Les espaces créés et assignés à un rôle y sont présents sous la forme de la patinoire, représentative de l'espace de jeu et nécessaire à la conception commune d'une frontière entre le jeu et le non-jeu. Le public et le comédien sont grâce à cela « accordés » sur la même norme, et tous comprennent les moments où le comédien rentre ou sort d'une improvisation, lorsqu'il passe la barrière de cette aire de jeu qui fait office de scène. Le port du costume est également imposé : les joueurs doivent porter un maillot et une tenue sportive réglementaire. La gestion du temps est elle aussi réglementaire : la durée de chaque improvisation est annoncée clairement avant celle-ci, et les deux mi-temps de 45 minutes sont définies dès le début du match. Le concept de match attribue également des rôles prédéfinis : l'arbitre et ses assistants, les joueurs, leurs coaches, le « maître de cérémonie »¹²⁹, le « maître de musique » sont clairement identifiés durant le spectacle. Enfin, la mise en récit prend une place très importante dans le monde de l'improvisation. Bien que sa pratique ne date que de quelques dizaines d'années, les mythes et figures fondatrices sont devenus rapidement connus de tous les improvisateurs. Robert Gravel et Yvon Leduc sont rapidement identifiés et considérés par tous comme les pères fondateurs du célèbre match. Keith Johnstone est au même titre une personnalité connue et reconnue au sein des improvisateurs, qui le considèrent pour certains comme un réel maître à penser. L'histoire de la création du match d'improvisation et cette reconnaissance envers certains « grands noms » du monde de l'improvisation renforce bien le processus de création identitaire des improvisateurs. Tous partagent les mêmes références et normes de jeu et beaucoup aspirent à approcher le talent de célèbres improvisateurs.

Nous observons que la notion de culture prend tout autant son importance au sein de l'organisation que sur une patinoire d'improvisation.

¹²⁹ Dans le jargon de l'improvisation, le maître de cérémonie est le « présentateur » du match. C'est lui qui accueille le public, lui explique les règles et le déroulement et les différents temps du match, annonce sur scène les joueurs et l'arbitre, explique les catégories et les fautes attribuées par l'arbitre au fur-et-à-mesure, et annonce le score en fin de match.

Elle permet à tous de partager les mêmes codes et les mêmes comportements. Si la culture est vecteur d'intégration (et d'exclusion) au sein de l'entreprise, elle peut tout aussi bien l'être au sein du spectacle. Si l'individu n'a pas connaissance des codes sociaux et reconnus par les autres membres, il peut être victime d'exclusion : au sein de l'entreprise, par le licenciement par exemple, et lors d'un match, par l'incompréhension du spectacle qui se déroule devant ses yeux.

2.3.2 Application des principes de l'improvisation à l'entreprise

Christophe Tournier a déterminé plusieurs principes tirés de la pratique de l'improvisation qui peuvent totalement rentrer dans le cadre de la vie et du développement de l'entreprise¹³⁰.

Premièrement, il observe une analogie entre le coach (et ses conseils de mise en scène) et le leader de l'entreprise qui donne des indications et apporte son aide, mais doit toujours déléguer dans le but d'atteindre le meilleur résultat possible. Ensuite, il note la nécessité d'être réaliste et d'éviter les préjugés : le comédien, comme le dirigeant, doit croire en ce qu'il voit et rester à l'écoute (de ses partenaires et/ou du marché). La stimulation du travail en équipe est également présente autant en improvisation qu'en entreprise. Les protagonistes ont un objectif commun (la réussite du spectacle ou de l'entreprise) et doivent pour y arriver faire preuve d'un fort esprit d'équipe, d'écoute envers les autres et d'une retenue envers les comportements personnels qui tendent à vouloir contrôler individuellement l'action coordonnée. De plus, l'improvisation n'exclut pas une certaine préparation. Au contraire, elle apporte une capacité et un esprit de création de solutions innovantes à court-terme, indispensable dans un environnement qui peut rapidement changer du tout au tout. Enfin, appliquer certains principes de l'improvisation au sein des interactions dans l'organisation encourage le relationnel et le respect mutuel, qui permettent de bâtir des relations de confiance¹³¹. Les collaborateurs se retrouvent ainsi dans de meilleures

¹³⁰ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 177-179.

¹³¹ Voir partie 2.4 : Liens entre l'improvisation et la communication interpersonnelle : des principes communs.

conditions pour aborder le quotidien, prendre des nouvelles initiatives et des décisions qui iront dans le sens du but commun de l'organisation.

2.3.3 Similitudes lexicales

Il est également intéressant de remarquer que certains termes se retrouvent à la fois dans le vocabulaire de l'improvisation et celui du monde de l'entreprise. Même si ces notions ne font pas systématiquement référence exactement aux mêmes principes, des similitudes sont toutefois à observer.

Premièrement, la notion de coaching est à souligner. D'une part, c'est ainsi que sont appelés les « entraînements » réguliers des improvisateurs, où ils peuvent apprendre les codes et les techniques inhérentes à l'improvisation théâtrale, avec un coach proposant des exercices ciblés et des débriefings sur l'application de ceux-ci par les comédiens. Au sein de l'entreprise, nous avons décrit auparavant à quoi pouvait faire référence cette notion. Le terme de coaching est en effet utilisé au sens d'entraînement sportif et se trouve davantage lié à la notion de performance de l'individu.¹³² Dans l'entreprise et dans la pratique de l'improvisation, il y a une part de volonté de développement des compétences individuelles, dans une finalité commune de pouvoir être dans la meilleure dynamique d'équipe possible.

Une deuxième notion retrouvée dans les deux champs lexicaux est celle de « *lead* » ou « *leader* ». Au niveau entrepreneurial, un leader est une personne qui forme et influence des suiveurs et les oriente sur la mission et les objectifs de l'organisation.¹³³ Lors d'une improvisation, le joueur qui monte sur scène pour démarrer celle-ci et en être un des personnages principaux est également appelé « *leader* ». Sur scène comme en entreprise, un leader doit avoir des qualités de meneur, d'une certaine exemplarité, de bienveillance pour réussir à mener à bien son ou ses objectifs, avec son équipe. Toutefois, une différenciation se fait au niveau de l'improvisation, qui remet en cause l'organisation hiérarchique classique de l'entreprise : le

¹³² PAUL Maela, 2003, *op. cit.*, p. 136.

¹³³ WINSTON Bruce E., PATTERSON Kathleen, « *An Integrative Definition of Leadership* », in *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 Iss. 2, School of Leadership Studies, Regent University, 2006, p. 7 (d'après notre traduction).

« *leadership* » est tenu tour à tour par chacun en fonction de l'évolution du scénario¹³⁴. Un « *lead* » peut en effet être repris à tout moment par n'importe quel comédien, en fonction des besoins scénaristiques de l'histoire qui se déroule sur scène. Une qualité de « *leader* » que l'on peut rattacher aux deux domaines est donc de savoir conduire, mais également s'effacer en temps voulu.¹³⁵

Enfin, la notion de solidarité a une place très importante dans ces dynamiques d'équipe. Erving Goffman définit l'équipe comme un « *ensemble de personnes dont la coopération très étroite est indispensable au maintien d'une définition donnée de la situation* ». ¹³⁶

2.3.4 Perspective sociale : la notion de rôle

Tout comme les acteurs jouent un rôle sur scène, les individus ont eux aussi un rôle, une fonction au sein de l'organisation. D'une certaine manière, nous jouons au quotidien des « personnages » différents comme le fait le comédien, notamment en fonction du contexte et de notre interlocuteur. Dans cette partie, nous mobiliserons entre autres la théorie sociologique d'Erving Goffman et son analyse des interactions sous l'angle de la métaphore du théâtre, en l'adaptant pour ce travail à l'improvisation théâtrale.

Introduisons cette partie avec la notion de distanciation entre l'individu et le rôle qu'il joue. Le comédien subit un paradoxe permanent. Il ne devient jamais son personnage mais garde une distance : il ne doit pas faire semblant d'être, mais il doit à la fois ne pas être.¹³⁷ Selon Stéphane André, nous devons conserver cette distance vis-à-vis de notre rôle dans tous les instants de communication rencontrés lors de l'exercice de notre métier : cela nous permettrait de garder une distance affective à chaque situation de la vie professionnelle, notamment dans les situations vécues comme des

¹³⁴ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 178.

¹³⁵ *Ibid.*

¹³⁶ NIZET Jean, RIGAUX Natalie, *La sociologie de Erving Goffman*, Editions La Découverte, Paris, 2014.

¹³⁷ Denis Diderot cité dans LESAVRE Laurent, *Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale*, Working paper serie RMT (WPS 03-08), 2003, 20 p., p. 5.

agressions.¹³⁸ Comme l'explique Erving Goffman dans son questionnement sur l'adhésion de l'acteur à son propre rôle et à sa « *sincérité* », le détachement avec lequel l'acteur joue son rôle manifeste au public qu'il y a un « *moi* » réel derrière le « *moi* » auquel le rôle est associé.¹³⁹ Cette distance signifie selon le sociologue que l'individu peut changer de rôle, selon les circonstances. Cette notion de sincérité et de changement de rôle en improvisation est fondamentale. En quelques secondes, le comédien doit être capable d'incarner un personnage totalement différent de celui qu'il incarnait quelques secondes auparavant. C'est une des grandes divergences avec le théâtre, où les comédiens travaillent et répètent plus longuement leur(s) rôle(s) en répétition. Plus encore, Jacob L. Moreno, inventeur du théâtre de la spontanéité mentionné auparavant, affirme qu'il existe chez un être humain deux états : un état dit « *social* », dans sa vie quotidienne, et un état « *spontané* » dans lequel il doit passer pour improviser, c'est-à-dire un « *état de complète réactivité, où les notions de jugement, d'anticipation et de planifications n'existent pas* »¹⁴⁰. À ces deux états, nous pouvons également ajouter une facette « *personnage* », c'est-à-dire ce que l'improvisateur incarne au sein d'une scène.¹⁴¹

Erving Goffman considère que quand une personne est face à une ou plusieurs autres, elle est dans la situation d'un acteur sur scène qui mène une représentation face à un public et adopte des expressions dans le but de le contrôler.¹⁴² L'essentiel n'est pas de savoir ce que l'acteur est vraiment, mais comment il produit une impression qui perdure et qui tiendra lieu de réalité pour le public (qui n'a pas accès à la vérité et s'en tiendra à cette impression).¹⁴³ Cette affirmation rejoint parfaitement celle que nous avons souligné lors de notre analyse de la culture d'entreprise et de la manière dont les valeurs de celle-ci sont représentées et transmises : l'essentiel n'étant pas tellement ce qui est dit, mais la perception du « *dit* ».¹⁴⁴

¹³⁸ *Ibid.*

¹³⁹ NIZET Jean, RIGAUX Natalie, *op. cit.*

¹⁴⁰ Jacob Lévy Moreno cité dans LÉVISTE Nabla, *Improvisation théâtrale : la fabuleuse science de l'imprévu*, L'Harmattan, France, 2019, p. 21.

¹⁴¹ *Ibid.*

¹⁴² *Ibid.*

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

La maîtrise des émotions occupe une place importante dans la théorie d'Erving Goffman. Il explique que l'acteur tente principalement de maîtriser les impressions qu'il donne, via le non verbal et la distance physique avec le public, afin que celui-ci ne puisse contrôler ce qui se passe.¹⁴⁵ Cependant, cette affirmation est à relativiser dans le cadre de l'improvisation théâtrale. Nous l'avons vu auparavant, l'aspect participatif du public, surtout dans le cadre du match, est prépondérant. Cet effet est même recherché, et offre au comédien et au public une possibilité d'interaction que le théâtre traditionnel ne propose pas. Plus encore, certaines catégories de jeu permettent au public de changer le cours de l'improvisation qui se joue.¹⁴⁶ Cet aspect de distance avec le public n'étant pas présent, le non verbal occupe une place d'autant plus importante en improvisation. Cependant, le comédien, jouant avec ce non verbal, doit faire attention à ne pas être pris à son propre jeu, en étant « dupé » par sa propre représentation.¹⁴⁷ Reprenons en guise d'illustration la notion d'écoute active développée plus haut. Si l'individu veut paraître « trop » attentif en donnant des signes volontaires d'écoute, d'acquiescement, d'approbation de la tête ou du visage, il pourrait se perdre dans son interprétation au point de ne plus écouter activement son interlocuteur.¹⁴⁸

Nous réalisons donc dans cette partie l'importance, autant pour le comédien que pour l'individu en entreprise, de pouvoir se situer sur son échelle de distanciation entre le rôle qu'il joue dans son interaction et son rôle de personne en tant que telle. Jouer sur le levier de cette « sincérité » peut être une manière d'influer sur l'interaction, en se protégeant derrière un « autre soi », notamment lors de contextes relationnels difficiles à gérer.

¹⁴⁵ NIZET Jean, RIGAUX Natalie, *op. cit.*

¹⁴⁶ Dans la catégorie « *Impro dont vous êtes le héros* », l'arbitre met régulièrement en pause l'improvisation en cours pour proposer au public un choix entre 2 orientations que pourrait prendre l'histoire. Le public utilise alors les cartons de vote pour donner son avis, et la scène reprend en suivant la volonté du public.

¹⁴⁷ NIZET Jean, RIGAUX Natalie, *op. cit.*

¹⁴⁸ *Ibid.*

2.3.5 Le principe de « fautes »

Comme nous l'avons mentionné au début de ce travail, il existe dans le concept de match d'improvisation un nombre de fautes de jeu qui peuvent être assignées par l'arbitre, pendant ou à la fin de l'improvisation.

Afin de développer cette partie, il nous faut auparavant préciser la place et le rôle prépondérant que prend l'arbitre au sein du spectacle. En plus d'écrire le barillet¹⁴⁹ et de donner un rythme au spectacle, c'est lui qui peut rappeler à l'ordre les joueurs si nécessaire par le biais des différentes fautes qu'il peut siffler durant ou après une improvisation. Ces pénalités sont imposées pour toutes infractions nuisant à la qualité du jeu ou au déroulement de la partie.¹⁵⁰ Le personnage de l'arbitre, dans le code artistique du match, est une caricature de l'arbitre sportif : méchant et détesté du public. Les capitaines d'équipe, entre les improvisations, peuvent venir contester les fautes attribuées par celui-ci. Ce moment est souvent l'occasion pour l'arbitre d'appuyer le côté sévère et grinçant de son personnage par des répliques cinglantes envers les joueurs. Cependant, cette facette n'est présente uniquement que pour assurer l'aspect spectaculaire de la représentation. Le rôle fondamental de l'arbitre étant d'aider les improvisateurs sur scène, en les encourageant à appliquer les principes de l'improvisation. Et dans le cas contraire, à les recadrer en pointant leurs faiblesses ou leurs entorses au règlement. L'attribution des fautes s'opère pour le bon déroulement du spectacle : celles-ci sont des indications et des avertissements destinés aux joueurs, et ne doivent pas servir uniquement le côté spectaculaire du match. Enfin, l'arbitre se doit également d'être pédagogue et de définir en amont du spectacle, durant le briefing, ce qu'il attend comme comportement de la part des joueurs et ce à quoi il sera attentif sur scène.

¹⁴⁹ Dans le jargon du match d'improvisation, le barillet est l'ensemble des « cartes » écrites par l'arbitre en amont du spectacle. Celles-ci indiquent un thème, une catégorie et une durée d'improvisation. Ces cartes sont tirées au hasard durant toute la durée du match, avant chaque nouvelle improvisation.

¹⁵⁰ Dramaction : enseignement du théâtre, *Règlements officiels LNI*, [En ligne] <https://www.dramaction.qc.ca/fr/improvisation/reglements-officiels-lni/> (consulté le 18 juin 2019).

Si ces fautes ne sont ni signalées et encore moins imposées de cette manière par un juge extérieur lors d'une interaction entre deux (ou plusieurs) interlocuteurs, elles peuvent cependant exister sous la forme de « problèmes » nuisibles au bon déroulement d'un échange communicationnel. Suivant cette idée, les interactionnistes de l'« école de Palo Alto » qualifient une communication de « *pathologique* » quand celle-ci ne remplit pas sa fonction de lien positif entre interlocuteurs, mais *a contrario* les éloigne ou renforce l'incompréhension et le ressentiment entre ceux-ci¹⁵¹.

Que ce soit dans le cadre d'une improvisation sur scène ou dans une communication interpersonnelle vécue au quotidien, les fautes ou les problèmes de communication surviennent généralement lorsque le code commun aux interlocuteurs, nécessaire au bon déroulement de l'échange, n'est pas connu ou appliqué par un ou plusieurs des individus. En exemple, les codes et rites sociaux dépendent et varient fortement d'une organisation à une autre : la manière de communiquer, de se saluer en sont des exemples. Erving Goffman, cité auparavant, a étudié ces codes qu'il nomme « *rites de la vie quotidienne* » et « *à travers lesquels les individus se respectent les uns les autres en tant que personnes, comme l'étiquette professionnelle, la politesse, les salutations* ». ¹⁵² Ces rites forment donc ce code commun, ce langage universel à partir duquel les interlocuteurs d'une organisation peuvent se comporter de sorte à ce que la « *mise en scène de la relation sociale* » chère au sociologue puisse être possible. ¹⁵³ Faute de quoi, la communication entre individus ne s'opérera pas de manière optimale. Sur scène, ce code commun est en partie composé du règlement officiel du match d'improvisation, mais surtout des principes d'écoute, d'acceptation, de co-construction, de spontanéité et des certaines techniques de jeu qui peuvent différer en fonction de l'expérience personnelle et de la formation de chaque improvisateur. En effet, nous l'avons vu, il n'existe pas une formation universelle en improvisation théâtrale. Malgré l'existence de ces principes communs connus par la quasi-totalité des improvisateurs afin de pouvoir jouer au mieux sur une même scène, il peut exister certaines variations dans

¹⁵¹ LOHISSE Jean, *op. cit.*, p.190.

¹⁵² KECK Frédéric, *Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne*, Archives de Philosophie, vol. tome 75, no. 3, 2012, p. 481.

¹⁵³ *Ibid.*, p. 483.

la formation, notamment au niveau des codes. En exemple, certains joueurs ont l'habitude de prendre beaucoup plus de place sur scène que d'autres (comme par l'incarnation de personnages plus imposants ou la prise d'initiative de l'action narrative régulière et directe). Selon les pratiques, cela peut pour certains s'apparenter à une faute de « rudesse »¹⁵⁴ alors que d'autres le considéreront simplement comme un jeu de scène plus proactif. Cette subtilité est valable aussi dans un échange interpersonnel : certains codes de communication ne sont pas communs aux interlocuteurs et cette différence peut être synonyme de problème ou d'incompréhension dans la communication.

Cependant, nous devons souligner la place importante de la subjectivité à la fois inhérente au concept de faute en match ou lors d'un problème de communication interpersonnelle. Que ce soit sur une scène ou dans un échange, la présence ou non d'une faute ou d'un problème communicationnel dépend toujours d'un point de vue personnel. Là où pour certains un échange se passe correctement, d'autres décèlent des problèmes de compréhension ou de différence de code de communication. Il en est de même dans le cas d'un arbitrage : l'arbitre siffle des fautes en fonction de sa propre vision du jeu et selon sa propre sensibilité.

Finalement, nous pouvons également observer une certaine similarité des termes. Si certaines fautes sont clairement liées à la pratique scénique de l'improvisation théâtrale, nous pouvons retrouver, au sein du lexique des pénalités, des phénomènes d'incompréhension ou de problèmes qui peuvent clairement survenir et être définis tels quels dans une communication interpersonnelle. En exemple : le « manque d'écoute », la « confusion » ou la « rudesse »¹⁵⁵ sont des concepts assez explicites et sont sans doute déjà survenus dans des conversations antérieures pour chacun d'entre nous.

¹⁵⁴ Définition de la faute de rudesse tirée du règlement du championnat de la FBIA (*voir annexe 2 : Les fautes de jeu*) : « Sifflée en cas de jeu qualifié agressif ou trop imposant. Cela peut aller de l'agressivité de jeu (*imposer le personnage de l'autre, jouer entre improvisateurs de la même équipe en mixte, ne pas laisser parler l'autre...*) à l'agressivité réelle (*coup violent sur un des blocs délimitant l'aire de jeu, le matériel ou même un joueur*) ».

¹⁵⁵ Voir annexe 2. : Les fautes de jeu.

Malgré des sensibilités et des visions du jeu et de la communication propres à chacun, des codes plus ou moins communs à tous (improvisateurs ou interlocuteurs) sont mis en place afin que l'interaction se passe au mieux. En effet, pour une communication optimale, des principes communs doivent être respectés par chacun des interlocuteurs. Nous allons voir dans la partie suivante ces principes et valeurs communes, que nous pouvons à la fois retrouver sur scène et en dehors.

2.4 Liens entre l'improvisation et la communication interpersonnelle : des principes communs

2.4.1 Règles et principes : des termes à nuancer en improvisation

Avant de parler de règles et de principes en improvisation, il est nécessaire d'établir certaines nuances quant à leur respect et leur utilisation sur scène. Par définition, l'improvisation permet de se libérer des contraintes traditionnelles du théâtre, de la préparation et du respect de la mise en scène préparée bien en amont des représentations. Elle demande créativité, spontanéité et est dans ce sens synonyme d'une certaine liberté. Pourtant, dès ses premiers coachings, il est rapidement enseigné à l'improvisateur novice un nombre important de préceptes de base à appliquer pour « progresser » dans la discipline. Christophe Tournier, dans son *Manuel d'improvisation théâtrale*, développe dix principes de l'improvisation, valables autant pour l'apprenti improvisateur que pour le plus aguerri¹⁵⁶.

¹⁵⁶ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 13.

Résumé des principes de l'impro

Accepte !	Ne dis jamais non ! Oui et...	Joue le jeu !	Accompagne les autres ! Joue le groupe ! Respecte les procédés du jeu !
Écoute !	Aie l'œil à tout ! Enregistre !	Prépare !	Mets-toi en condition ! Sois pro !
Percute !	N'anticipe pas ! Rebondis !	Innove !	Sois agile mentalement ! Cultive ta spontanéité !
Anime !	Privilégie le geste à la parole ! Oriente-toi dans l'espace !	Amuse-toi !	Passionne-toi ! Ne te censure pas !
Construis !	Avance ! Reste simple ! Sois précis !	Ose !	Expérimente ! Impose-toi des défis !

Résumé des principes de l'impro par Christophe Tournier¹⁵⁷

Cependant, comme le précise l'auteur lui-même, ces règles sont contradictoires.¹⁵⁸ Ces principes posent questions par leur contradictions intrinsèques liées au cadre de l'improvisation : il semble en effet difficile voire impossible d'être spontané tout en offrant un jeu de qualité, d'écouter activement en se concentrant sur plusieurs points en même temps, de se renouveler en permanence, et ainsi de suite.¹⁵⁹ Keith Johnstone le dit lui-même : « *Il n'y a pas de règles. Chaque fois que vous établissez une règle, vous rencontrez une situation dans laquelle l'opposé fonctionne merveilleusement bien* ». ¹⁶⁰ En effet, les techniques appliquées par les improvisateurs sont avant tout dépendantes du contexte, de l'objectif du spectacle, des comédiens, de l'espace et du public lors de la représentation.¹⁶¹ Si les règles peuvent aider les improvisateurs à se sentir en sécurité pour se lancer sans filet sur scène, ce n'est pourtant pas ce que l'improvisation demande : improviser ne doit pas être synonyme pour le comédien de se sentir en sécurité, mais lui demande au contraire de prendre des risques.¹⁶² C'est lorsque les improvisateurs comprennent que ces principes sont en réalité bien plus des outils à mobiliser que des règles à appliquer à tout prix

¹⁵⁷ *Ibid.*, p. 50.

¹⁵⁸ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 51.

¹⁵⁹ *Ibid.*

¹⁶⁰ Keith Johnstone cité dans JANE Mark, *Jeux et enjeux : la boîte à outils de l'improvisation théâtrale*, traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy, Dixit Editions, 2018, p. 15.

¹⁶¹ JANE Mark, *Jeux et enjeux : la boîte à outils de l'improvisation théâtrale*, traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy, Dixit Editions, 2018, p. 15.

¹⁶² JANE Mark, *op. cit.*, p.16.

qu'ils peuvent se sentir réellement libérés sur scène.¹⁶³ Ces règles relèvent donc plus d'un « savoir-vivre » sur scène et sont utiles lorsque les comédiens ne se connaissent pas. Quand la complicité règne entre les joueurs, il est alors possible de les oublier pour libérer le jeu d'improvisateur.¹⁶⁴ Il est donc bon, en improvisation, de remettre en cause ses propres conventions, d'apprendre les principes de l'improvisation, mais de pouvoir également les oublier.¹⁶⁵ Il en est finalement de même au sein des échanges interpersonnels : nous nous exprimons de diverses manières et avec des codes différents selon le contexte, les interlocuteurs en face de nous et l'objectif de notre interaction.

Cette nuance fait également appel à la notion de rôle vue auparavant dans notre partie théorique sur la perspective sociale et la distinction entre le personnage et le comédien qui l'interprète. En effet, il est important de préciser qu'une « règle » concerne une compétence technique du comédien, et ne s'applique pas aux personnages incarnés par l'improvisateur.¹⁶⁶ En exemple, reprenons le premier principe de Christophe Tournier : « *Accepte !* » et « *Ne dis jamais non* ». Sur scène, cela ne veut pas dire que le personnage incarné par l'improvisateur doit dire oui et accepter aveuglément tout ce qui lui est proposé, mais bien que le comédien doit être dans un état d'esprit positif et prêt à accepter à jouer ce que son partenaire de jeu lui propose. À partir du moment où l'improvisateur a compris qu'il se devait d'être vigilant face à ses impulsions négatives qui peuvent mener à des choix destructeurs de jeu, il peut aller au-delà des règles pour trouver une réelle liberté dans ses interactions.¹⁶⁷ Une règle peut également être ancrée dans l'esprit de l'improvisateur : elle relève alors plus de l'habitude, du comportement tellement répété qu'il est entré dans son inconscient.¹⁶⁸

En conclusion, bien que les règles soient utiles (surtout aux débutants, car elles les aident à travailler dans des directions précises afin de dépasser

¹⁶³ *Ibid.*

¹⁶⁴ TOURNIER Christophe, *300 exercices d'improvisation et d'exploration théâtrale*, Editions de l'eau vive, France, 2011, p. 21.

¹⁶⁵ *Ibid.*, p.22.

¹⁶⁶ LEVISTE Nabla, *Improvisation théâtrale : la fabuleuse science de l'imprévu*, L'Harmattan, France, 2019, p.71.

¹⁶⁷ JANE Mark, *op. cit.*, p.75.

¹⁶⁸ *Ibid.*

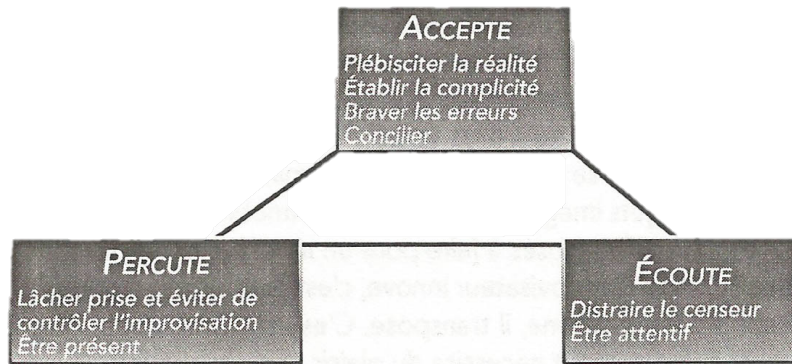
leurs peurs et acquérir de nouvelles compétences)¹⁶⁹ et servent à donner un cadre à la pratique de l'improvisation, il est aussi important de pouvoir s'en défaire et de jouer avec celui-ci une fois qu'il est bien maîtrisé¹⁷⁰, pour libérer au maximum la créativité et réellement... improviser.

2.4.2 Le choix de quatre principes

Nous venons de le voir, il existe une multitude de principes qu'il est possible d'appliquer (ou justement de contrarier) en improvisation. Cette nuance et cette contradiction inhérente à la présence de règles en improvisation étant considérée, nous allons nous pencher sur certaines de celles-ci. Nous analyserons leur application directe en improvisation, ainsi que la manière dont elles peuvent servir la communication interpersonnelle, par les valeurs et comportements qu'elles souhaitent véhiculer. Nous avons choisi dans ce travail de nous axer sur quatre attitudes, à savoir l'écoute active, l'acceptation de l'autre, la co-construction et la spontanéité, qui nous semblent primordiales en improvisation pour plusieurs raisons. Premièrement, ces valeurs sont les premières à être véhiculées dans les coachings d'improvisations via des exercices et ce, que le groupe soit débutant ou non. Afin de le rendre plus concret, nous illustrerons chaque principe par un exemple d'exercice d'improvisation théâtrale basé sur celui-ci et ayant pour objectif de l'enseigner à l'improvisateur pour qu'il puisse l'appliquer sur scène. Deuxièmement, ces principes reviennent très souvent dans la littérature dédiée à l'improvisation et à son enseignement, qu'ils soient cités explicitement ou sous-jacents, ils sont régulièrement reconnus pour être les « principes de bases » de l'improvisation.

¹⁶⁹ JANE Mark, *op. cit.*, p.16.

¹⁷⁰ LEVISTE Nabla, *op. cit.*, p.71.



Principes de base de l'improvisation théâtrale

Principes de bases de l'improvisation théâtrale selon Christophe Tournier¹⁷¹

Comme le résume ce diagramme, les concepts sont intimement liés. L'écoute active, nécessaire pour tout improvisateur, est nécessaire pour accepter ce qu'il se passe sur scène et ce qui est proposé par ses partenaires de jeu. Partant de cette capacité de perception, le comédien pourra co-construire l'histoire, en étant spontané grâce au lâcher-prise dont il saura faire preuve. Nous allons le développer dans la partie suivante, ces principes se croisent et s'influencent fortement, l'un allant rarement sans l'autre. Encore une fois, ce processus n'est pas figé et reste un modèle théorique « destiné à appréhender le mystère de l'improvisation ».¹⁷² Troisièmement, ces principes nous semblent spécifiquement pertinents dans un objectif d'application à la communication interpersonnelle, objectif de notre travail. Ces précisions étant données, nous pouvons désormais développer ces concepts essentiels, et observer de quelle manière ceux-ci peuvent s'appliquer autant dans une interaction sur scène que dans la vie quotidienne en entreprise.

2.4.3 L'écoute active et l'acceptation de l'autre

Quand on parle de la communication, Jean-Marie Charpentier et Vincent Brulois estiment qu'« *il est souvent question de messages à transmettre, de cibles à identifier, d'outils, de supports, de dispositifs, (...)*

¹⁷¹ TOURNIER Christophe, *300 exercices d'improvisation et d'exploration théâtrale*, op. cit., p. 17

¹⁷² *Ibid.*, p. 22.

mais bien peu d'écouter ». ¹⁷³ Selon ces auteurs, ce que l'on retient communément comme le cœur et la matrice de la communication fait l'impasse sur le fond des relations et des échanges entre tous ceux qui font l'entreprise et le travail. ¹⁷⁴ Le principe de l'écoute active, outre son importance en tant que première qualité requise pour être à même de se produire sur scène ¹⁷⁵, peut pallier ce problème actuel de manque de véritable échange entre interlocuteurs dans nos propres communications. Rappelons par ailleurs que le « manque d'écoute », dans le jargon du match d'improvisation, est une faute qui peut être attribuée par l'arbitre. ¹⁷⁶ En effet, les principes de l'improvisation requièrent un engagement : écouter et communiquer demandent concentration et présence dans l'instant. ¹⁷⁷ Cependant, l'écoute active est souvent plus compliquée à appliquer dans notre vie quotidienne que ce que nous pouvons penser. Comme le souligne Michèle Taïeb : « *cet acte impliquant demande en effet une activité assez intense : attention, concentration sur ce qui s'échange dans l'ici et maintenant ; créativité pour imaginer des questions propices à cerner plus précisément un contexte, une situation* ». ¹⁷⁸ Un contre-exemple connu est celui du débatteur, qui va affirmer lors de l'échange qu'il voudrait « rebondir sur ce qui vient d'être dit ». Une telle phrase permet de ne pas écouter vraiment et de favoriser plutôt une pensée associative, où il n'est pas gardé dans le discours de l'autre son intention générale, mais un élément (parfois anecdotique) qui permette à l'individu de « réagir » en donnant son avis personnel. ¹⁷⁹ Alors que cette acceptation et cette écoute de l'autre « *nous gardent de cette attitude obsessionnelle qui nous ferait revenir sans cesse à nos propres idées* ». ¹⁸⁰

¹⁷³ BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*, FYP Editions, 2013, p.8.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 15.

¹⁷⁶ La faute de « manque d'écoute » peut être sifflée par l'arbitre « *dans un cas de manque d'écoute des propositions ou des éléments d'improvisation. Il peut également s'agir d'un manque d'écoute par rapport au public (jouer de dos, parler trop bas...), à l'arbitre (nombreuses répétitions de la même faute sans changement de comportement des équipes)...* » (Voir annexe 2 : *Les fautes de jeu.*)

¹⁷⁷ TOURNIER Christophe, *op. cit.*, p. 178.

¹⁷⁸ TAÏEB Michèle, *Improviser, 96 fiches à l'usage du formateur*, deuxième édition, Eyrolles, Paris, 2015, p. 82.

¹⁷⁹ JEANMART Gaëlle, MICHIELS Joël, « *Petite philosophie de l'improvisation au quotidien* », in Groupe et Société : Publication pédagogique d'éducation permanente, C.D.G.A.I, Belgique, 2012, p. 28.

¹⁸⁰ TAÏEB Michèle, *op. cit.*, p. 81.

Sur scène également, le besoin d'expression lié à l'attente du public et à la nécessité d'une histoire continue peut cependant couper l'écoute : rester dans l'instant peut être empêché par la précipitation de répondre à ce besoin et à cette attente.¹⁸¹ Cette « urgence de l'action » se remarque d'ailleurs régulièrement chez les improvisateurs peu expérimentés. Il y a souvent de la précipitation dans le jeu sur scène, traduit par beaucoup de verbalisations dès les premières secondes, par peur de l'inaction. Alors qu'*a contrario*, paradoxalement, ce sentiment de hâte empêche généralement une bonne écoute sur scène (et donc la construction d'une histoire cohérente) et finit par bloquer l'action, les comédiens se réduisant à parler plutôt qu'à se regarder, s'écouter et agir dans l'instant avec spontanéité.

Aujourd'hui, la réalité des communications, loin du modèle théorique émetteur-récepteur, est au quotidien bien moins de transmettre quelque chose de quelqu'un et d'en attendre une réaction, que d'échanger afin de faire face à une situation ou un événement, de construire une relation, une négociation, une discussion, un dialogue, une conversation.¹⁸² Les principes d'écoute active et d'acceptation permettent de mener à bien ces dialogues et de rester dans un modèle de véritable échange. De plus, Robert Gravel affirme que sur scène, « *les comédiens doivent pratiquer le "oui" sans lequel aucune action n'est possible* ». ¹⁸³ Les bons improvisateurs ont l'air d'être des télépathes, tout à l'air prévu d'avance : c'est parce qu'ils acceptent toutes les propositions qui leur sont faites – ce qu'aucune personne « normale » ne ferait.¹⁸⁴

Exercice lié : « Oui et... »

Les participants sur scène doivent créer une improvisation à deux avec un seul impératif : commencer toutes leurs répliques par « Oui et ». Par le « oui », l'improvisateur est contraint d'écouter et d'intégrer la proposition de son partenaire, ainsi que forcé de faire une nouvelle offre à son tour par le

¹⁸¹ Ibid.

¹⁸² BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *op. cit.*, p.8.

¹⁸³ GRAVEL Robert, LAVERGNE Jean-Marc, *op. cit.*, p. 28.

¹⁸⁴ JOHNSTONE Keith, *op. cit.*, p. 145.

« et ». ¹⁸⁵ Le but n'étant pas d'être dans un échange rationnel, ni de s'enfermer dans un sujet de départ, mais bien au contraire de rebondir sur la nouvelle idée proposée par l'autre. ¹⁸⁶ Cet exercice est un des plus populaires au sein des coachings d'improvisation, car en plus de forcer le participant à accepter les propositions de l'autre et à rebondir sur celles-ci, il permet de travailler d'autres principes fondamentaux de la discipline : l'acceptation de l'irrationnel ¹⁸⁷, le jeu basé sur action et non l'immobilité, la construction de l'histoire, le partage de la scène.

Suivant ce principe, l'individu ne doit donc pas s'accrocher à tout prix à ce qu'il pense, mais bien à ce qui est en train de se passer et à la préoccupation de construire ensemble ¹⁸⁸, que nous allons aborder dans la partie suivante.

2.4.4 Le principe de co-construction

Au niveau scénique, c'est seulement quand les deux comédiens ont compris et appliquent le principe de l'écoute active et de l'acceptation décrit auparavant qu'ils peuvent entrer dans une forme de co-construction dans leurs échanges. Cette compétence s'est révélée essentielle depuis longtemps : dès l'émergence de la *commedia dell'arte*, Evariste Gherardi, cité plus haut, affirmait que la qualité recherchée chez le comédien était de « *seconder celui avec qui il se trouve (...) : c'est-à-dire qu'il marie si bien ses paroles et ses actions avec celles de son camarade qu'il entre sur-le-champ dans tout le jeu et dans tous les mouvements que l'autre lui demande* ». ¹⁸⁹ Plus récemment, dans le domaine de l'improvisation théâtrale, bien que deux joueurs qui se retrouvent face-à-face sur scène soient en compétition, ils doivent toujours agir dans un but commun : la réussite de leur improvisation, notamment grâce à une histoire bien construite scénaristiquement parlant, à deux (ou plusieurs).

¹⁸⁵ TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale*, op.cit., p. 119.

¹⁸⁶ TAÏEB Michèle, *Improviser, 96 fiches à l'usage du formateur*, deuxième édition, Eyrolles, Paris, 2015, p. 101.

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ JEANMART Gaëlle, MICHIELS Joël, op. cit., p. 29.

¹⁸⁹ GHERARDI Evariste, *Le Théâtre Italien ou recueil général de toutes les comédies et scènes françaises jouées par les comédiens italiens du roi*, Volume 1, 1717.

À ce propos, Robert Gravel disait : « *L'improvisateur n'est pas seul sur son île déserte. Il y a l'Autre ! Et il ne pourra pas l'exclure. Il va organiser le monde avec lui. Et c'est là qu'il va découvrir son véritable talent d'improvisateur* ». ¹⁹⁰ Plus encore, il affirme que « *deux comédiens qui improvisent ne sont pas en état de duel mais en état de coopération pour écrire* » ¹⁹¹, comme doivent l'être deux personnes en interaction pour faire résulter de celle-ci un résultat concluant. Encore une fois, nous voyons ici que l'acceptation de l'autre vue préalablement est nécessaire pour appliquer ce principe. Cependant, cette acceptation et cette co-construction ne doivent pas être synonyme d'effacement pour l'individu : il doit arriver à trouver le bon équilibre entre affirmation de lui-même et respect de l'autre. Le tout étant pour l'interlocuteur d'occuper une juste place dans l'échange, cette notion de place étant justement une composante fondamentale de l'écoute. ¹⁹²

Au quotidien, les métiers intègrent de plus en plus de communication entre les salariés : la communication devient dans les faits une compétence partagée. ¹⁹³ Plus encore, l'efficacité du travail, en particulier dans un univers de service, tient beaucoup aux relations entre les individus. ¹⁹⁴ Cette compétence partagée de communication révèle l'importance considérable du principe de co-construction lors d'interactions qui se veulent justement « efficaces », ces interactions influençant de manière directe les relations interpersonnelles. De plus, au sein des entreprises, il est aussi question de production de sens. En effet, lorsque l'on se situe dans une interaction entre manager et collaborateur, la communication interne a un rôle de traduction, simplification, sa mission consiste à « *trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour la direction* ». ¹⁹⁵ Sur scène, cette affirmation est tout aussi vraie, les joueurs devant s'accorder pour créer du sens à ce qu'ils jouent et présentent au public. Du côté des théories de la communication, nous retrouvons tout aussi fortement cette idée de co-

¹⁹⁰ GRAVEL Robert, LAVERGNE Jean-Marc, *Impro. Réflexions et analyses*, Léméac Editeur, Ottawa, 1984, p. 24.

¹⁹¹ *Ibid.*, p.28.

¹⁹² TAÏEB Michèle, *op. cit.*, p. 89.

¹⁹³ BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*, FYP Editions, 2013, p. 34.

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 17.

construction de sens, notamment dans le courant de pensée interactionniste du psychologue Mead. En effet, Il affirme que le sens produit dans un échange ne naît pas des systèmes de signes préalable à l'échange, mais bien de l'interaction entre interlocuteurs, entre message émis et message reçu, et apparaît comme une « *coproduction progressive impliquant autant le récepteur que l'émetteur* »¹⁹⁶.

Exercice lié : « Le méli-mélo »¹⁹⁷

Deux participants sont face-à-face et préparent chacun à l'avance une réplique simple. Le premier joueur avance vers son partenaire et décline sa réplique. Le second répond par la sienne, qui ne tient donc pas compte de la première. Les joueurs devront, par leurs répliques suivantes, tenter de rendre l'histoire cohérente à deux. Les joueurs ont six répliques au total pour terminer l'échange.¹⁹⁸ Cet exercice contraint les joueurs à accepter la proposition de l'autre et à l'intégrer à sa propre idée initiale pour construire progressivement, à deux, une scène logique et pourvue de sens.

« *Exemple :*

*A : Les fraises ne sont pas de saison ! ; B : Il écume les boîtes de nuit ! ; (tentative de rapprochement...) A : Ils en distribuent au milieu de la nuit pour retenir les clients ; B : Dieu sait ce qu'ils y mettent à l'intérieur ! ; A : Quand il revient, il a les yeux rouges et des poches sous les yeux. ; (clôture...) B : Il faudrait qu'il fasse une cure de remise en forme à la campagne ! »*¹⁹⁹

2.4.5 La spontanéité

Sous-jacente à tous les principes de l'improvisation, la spontanéité est également importante dans une réelle interaction, où chacun des interlocuteurs peut s'exprimer sans se contraindre personnellement, toujours dans le respect de l'autre. Encore une fois, cette idée n'est pas récente. Socrate

¹⁹⁶ LOHISSE Jean, *op. cit.*, p.180.

¹⁹⁷ TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale, op.cit.* , p. 129.

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ *Ibid.*

déjà, lors de son procès, refusait d'utiliser des discours préconçus par les logographes, pour garder à sa parole une franchise, un contact avec l'instant et refuser le temps de préparation qui aurait permis la dissimulation de sa pensée en cette écriture rusée des juristes, destinée à être efficace.²⁰⁰ Cependant, aujourd'hui, la spontanéité trouve difficilement sa place au sein de la communication, qui se voit être formatée, préconçue et préparée afin d'être « efficace ». Paradoxalement, la circulation de l'information ne fait actuellement qu'augmenter sans cesse, la prépondérance croissante des réseaux sociaux l'illustrant bien. Ce besoin de spontanéité au sein de la communication interpersonnelle, qui mêle aujourd'hui vitesse et efficacité, ne saurait donc être plus d'actualité qu'à notre époque.

Keith Jonhstone, cité auparavant, travaille justement en majeure partie sur la libération de la spontanéité chez les comédiens qu'il entraîne. Il explique que nous luttons contre notre propre imagination, particulièrement lorsque nous essayons justement d'en avoir une.²⁰¹ Le formateur anglais a également observé ce phénomène en remarquant que ses comédiens étaient incapables de reproduire sur scène une conversation ordinaire, prétendant que ces scènes étaient sans intérêt. Il leur était impossible de prendre leur temps et de laisser les situations se développer, en faisant constamment des efforts pour produire des idées « intéressantes ».²⁰² L'improvisateur doit comprendre que, plus il est évident, plus il a l'air original : un artiste inspiré est évident, il accepte ses premières idées.²⁰³ En effet, si il se trouve dans une « anticipation sans nuances », il risque de manquer des opportunités et de réduire la réelle collaboration avec ses partenaires de jeu, en voulant prendre le contrôle de l'improvisation en cours.²⁰⁴ La capacité à échanger et à communiquer avec autrui demande donc une part de spontanéité non négligeable. Toutefois, la communication spontanée, comme toute autre forme de communication, fait l'objet d'un apprentissage et de techniques à mettre en œuvre pour l'utiliser correctement.

²⁰⁰ JEANMART Gaëlle, MICHIELS Joël, *op. cit.*, p. 12.

²⁰¹ JOHNSTONE Keith, *op. cit.*, p. 153.

²⁰² JOHNSTONE Keith, *op. cit.*, p. 47.

²⁰³ *Ibid.*, p. 128.

²⁰⁴ TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale, op.cit.*, p. 17.

Une fois encore, les principes de l'improvisation étant intimement liés, les notions d'écoute active et d'acceptation de l'autre explicitées auparavant sont primordiales dans la libération de cette spontanéité. En effet, « *en se concentrant sur ses partenaires, l'improvisateur évite de devoir réfléchir, élaborer, analyser de manière formelle et consciente* » et « *laisse en quelque sorte le champ libre à une réponse directe (...) appropriée au moment présent* ». ²⁰⁵

Exercice lié : « Le mot lancé » (ou « le sens »)

Les participants, debout et en cercle, lèvent et baissent le bras de manière régulière, sur un rythme commun. Un premier participant propose un mot en levant son bras. Le suivant énonce un mot immédiatement associé lorsqu'il lève le bras à son tour. Le but est de se concentrer uniquement sur le dernier mot énoncé et de justement résister à l'anticipation. ²⁰⁶ Le formateur doit donc porter attention à ce que le participant ne se base pas sur un mot énoncé auparavant par une personne antérieure à son voisin direct, mais soit dans la spontanéité en associant sur le vif une nouvelle idée.

²⁰⁵ *Ibid.*, p. 16.

²⁰⁶ *Ibid.*, p. 106.

3. ENTRETIENS AVEC DES COACHS D'IMPROVISATION APPLIQUÉE AU SEIN D'ORGANISATIONS

3.1 Méthodologie

Afin d'apporter des réponses issues des acteurs du terrain à notre question initiale, nous avons récolté les réponses de neuf coachs, formateurs et spécialistes en improvisation appliquée travaillant au sein d'équipes et d'organisations en Belgique francophone²⁰⁷. Au niveau de la méthode de recherche de ces professionnels, nous avons eu leur contact soit par un moteur de recherche internet (avec les termes « coaching » « improvisation appliquée entreprise » « Belgique »), soit par le bouche-à-oreille, soit par le biais même des interviewés. Sur treize personnes contactés, neuf ont répondu par la positive à notre requête d'entretiens. Leurs expériences et points de vue ont été récoltés via des entretiens semi-directifs²⁰⁸, menés en face-à-face quand cela était possible ou par téléphone le cas échéant. Nous avons interrogé des professionnels provenant de régions et de structures différentes, avec des expériences et des formations diverses. Le point commun recherché étant d'une part leur professionnalité (au sens monétaire et au niveau de l'expérience en tant que coach) et leur utilisation régulière de l'improvisation appliquée. Tous ont été prévenus au préalable du sujet de ce travail et de ma méthode de recherche, et leur accord pour que l'entretien soit enregistré a été demandé (et donné) systématiquement. De plus, afin de libérer au maximum leur parole, nous avons décidé d'anonymiser leurs réponses, et de les prévenir qu'ils ne pourront donc être reconnus au sein de ce travail mis à part pour les responsables de l'évaluation de celui-ci. En effet, nos interrogés, de par leur cœur de métier semblable et leur nombre (très) limité en Belgique francophone, se retrouvent dans une concurrence relative pourraient s'autocensurer sur certaines informations sensibles, par peur qu'elles ne soient divulguées à des tiers.

²⁰⁷ Voir annexe 5 : Entretiens.

²⁰⁸ Voir annexe 3 : Questionnaire d'entretien semi-directif.

3.2 Analyse des données

Il existe une multitude de méthodes d'analyse qualitative et également de nombreuses solutions méthodologiques.²⁰⁹ Cependant, nous avons fait le choix dans ce travail de traiter les retranscriptions de nos entretiens par une approche que nous pourrions qualifier à un certain degré d'interprétative. Jean-Claude Andreani et Françoise Conchon la définissent comme une approche qui « *s'attache à dégager les résultats en fonction des réflexions et de la subjectivité du chargé d'étude ou du chercheur autant que des données elles-mêmes* ». ²¹⁰ En effet, nous faisons face dans ce travail à un double biais qui nous semble important à prendre en compte dans le traitement de nos résultats. D'une part, notre propre subjectivité liée à notre pratique de l'improvisation, et d'autre part celle des répondants forcément biaisés d'une certaine manière, notre recherche portant sur leur corps de métier et la pertinence de l'exercice de leur fonction au sein des organisations.

Dans un premier temps, notre souhait est de dresser les lignes directrices des réponses aux entretiens, relever les similarités et différences à propos de différentes thématiques et pratiques propres aux répondants plus ou moins récurrentes. Ces premiers éléments de réponses à notre question de recherche seront complétés par la suite, par des ponts et des comparaisons entre ces données récoltées et notre matière théorique initiale. Loin de vouloir dégager un modèle théorique transposable à tout environnement et à toute organisation (ce qui nous semble compliqué tant les composantes de la communication sont multiples et les structures et contextes des entreprises variés), nous souhaitons par le biais de cette recherche amener des pistes de réflexion, des tendances générales et une ouverture sur cette méthode qu'est l'improvisation appliquée, et ainsi voir son influence sur la communication interne. Pour résumer en reprenant encore une fois les propos de Jean-Claude Andreani et Françoise Conchon : « *la procédure d'interprétation des*

²⁰⁹ ANDREANI Jean-Claude, CONCHON Françoise, Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: Etat de l'art en marketing, 2005 [En ligne] https://www.researchgate.net/publication/238711815_METHODES_D'ANALYSE_ET_D'INTERPRETATION_DES_ETUDES_QUALITATIVES_ETAT_DE_L'ART_EN_MARKETING (consulté le 31 juillet 2019), p. 2.

²¹⁰ *Ibid.*

*résultats fournit une lecture globale des données en éclairant et en complétant ses conclusions à la lumière des objectifs de l'étude ».*²¹¹

3.3 Présentation des données récoltées

3.3.1 Profils et liens avec l'improvisation des répondants

Un premier constat que nous pouvons faire se situe au niveau de la diversité du parcours et du profil de nos répondants. S'ils utilisent tous actuellement les techniques d'improvisation appliquée en organisation de manière professionnelle, tous ont également un parcours parfois très différent, que ce soit au niveau des études et formations qu'ils ont suivies, des multiples expériences artistiques, de leurs connaissances du management ou des diverses activités qu'ils pratiquent en dehors du coaching. Cependant, il est intéressant de noter que tous nos interviewés proviennent initialement d'une pratique de la scène : huit sur les neuf pratiquent l'improvisation théâtrale depuis au moins sept ans (dont cinq depuis plus de quinze ans) au niveau amateur ou professionnel. Deux points liés à l'aspect « artistique » sont à relever à propos de ces huit répondants. D'une part, tous pratiquent encore aujourd'hui l'improvisation théâtrale et jouent pour la plupart dans de nombreux spectacles improvisés. D'autre part, tous sont également coachs au sein de diverses équipes d'improvisation. Seule l'interviewée n°4 ne provient initialement pas de l'improvisation théâtrale et ne la pratique pas, mais est metteuse en scène de formation. De plus, il est en effet intéressant de noter qu'au sein de nos neuf répondants, aucun ne pratique uniquement le coaching d'improvisation appliquée en entreprise en guise d'unique activité. Même si certains se consacrent entièrement à leur propre structure de coaching qu'ils ont fondée, ils exercent au sein de celle-ci une palette de services qui ne se réduit pas à cette unique méthode.

Quatre répondants ont également eu une prise de conscience des liens qu'ils pouvaient tisser entre l'improvisation et leurs formations ou expériences antérieures, ce qui les a poussé à commencer à travailler en organisation avec cet outil ou à développer leurs méthodes de coaching.

²¹¹ *Ibid.*, p. 14.

Quelques citations représentatives en exemple : « *Y'a deux ou trois ans, je me suis dit : il est peut-être temps de mêler tes compétences de prof à ta passion de l'impro* »²¹² ; « *J'ai eu un parcours de coach, on appelle ça coach de vie (...) là tu apprends tout ce qui est programmation neurolinguistique (...) en apprenant tous ces outils-là, à chaque fois je me disais, "y'a moyen de faire des liens avec l'impro assez forts (...) parfois on me donnait un exercice de coach de vie, et je voyais l'exercice d'impro à côté, et je me disais que c'était génial.*»²¹³ ; « *Et la formation que j'ai suivie là-dedans s'appelait "intervention systémique dans les organisations". Et donc moi ce qui m'intéressait déjà à l'époque c'était d'intervenir dans les organisations, et l'impro, si tu veux, est devenu à un moment donné vraiment mon outil d'intervention.*»²¹⁴

3.3.2 Des bénéfices communs attribués à l'improvisation appliquée

Il a été demandé à chaque interviewé son avis personnel sur les plus-values de l'utilisation de l'improvisation en entreprise. Les points de vue se rejoignent sur plusieurs tendances principales.

Premièrement, une affirmation récurrente chez nos répondants est le fait que l'improvisation permet de travailler sur les comportements naturels des participants : « *Alors que quand tu fais des exercices d'impro tu ressors exactement les mêmes comportements [que dans la réalité de ce qu'ils feraient sur le terrain], et encore plus je trouve, sauf qu'ils ont pas ce sentiment de devoir faire attention à ce qu'ils disent.*»²¹⁵ Et ce, grâce à la spontanéité dont il font preuve lors des exercices et surtout à l'aspect ludique de ceux-ci : « *t'es pas que sur l'intellect, tu travailles dans le corps, les gens bougent... donc t'as beaucoup plus de spontanéité.*»²¹⁶ ; « *tu travailles sur des comportements, et comme c'est noyé dans le jeu, tu te prends au jeu et (...) c'est moins confrontant que si on faisait des choses très directes.*»²¹⁷ ; « *la*

²¹² Voir entretien n°1.

²¹³ Voir entretien n°3.

²¹⁴ Voir entretien n°8.

²¹⁵ Voir entretien n°4.

²¹⁶ Voir entretien n°4.

²¹⁷ Voir entretien n°7.

*première plus-value pour moi c'est que les gens ne se rendent pas directement compte qu'on va travailler sur comment ils fonctionnent. C'est-à-dire qu'ils vont jouer.»*²¹⁸ Plus encore, les exercices d'improvisation appliquée permettraient également, en plus des attitudes individuelles, de mettre en lumière et de travailler sur des comportements communs et sur la dynamique du groupe : *« Soit tu fais des exercices d'improvisation appliquée, mais donc tirés des exercices d'entraînements des improvisateurs, et où là tu vas travailler des compétences : l'écoute, le lâcher-prise, la co-construction etc. Donc c'est vraiment mettre en avant certaines compétences dont il y a besoin pour arriver à mieux communiquer les uns avec les autres. Et donc ça, ça permet de générer des premières prises de consciences sur ses propres mécanismes de fonctionnement et des mécanismes de fonctionnement du groupe dans lequel t'es, et d'aller vers des fonctionnements désirés.»*²¹⁹

Deuxièmement, une autre plus-value est régulièrement soulignée par le fait que l'improvisation et son aspect ludique permettent de sortir du contexte d'environnement de travail et donc pour les collaborateurs de se sentir moins jugés par leurs pairs. L'interviewée n°9 le résume : *« dans le jeu, je vais pouvoir mettre en lumière des comportements qui fonctionnent ou qui fonctionnent moins bien, qui remis dans le contexte de ton boulot sont intéressants. Et donc je trouve que c'est très impliquant l'impro, sans que ce soit jugeant par rapport au boulot que tu fais ou tes collègues.»* Ce travail décalé par rapport à la situation professionnelle permet également d'avoir *« moins de susceptibilité »*²²⁰ chez les participants. L'interviewé n°6 ajoute même à cet aspect une possibilité de déblocage de la communication en expliquant que *« par un moyen ludique, il y a moyen de créer des ouvertures, des discussions, de dédramatiser des situations, de désamorcer des situations »*. Plus encore, cette sortie de l'environnement professionnel leur permet de se voir et de communiquer plus librement, d'une manière autre : *« Ca m'est souvent arrivé qu'on me dise à la fin : "j'ai appris des choses sur l'autre personne" ou "c'était chouette de passer un temps qui soit différent,*

²¹⁸ Voir entretien n°9.

²¹⁹ Voir entretien n°2.

²²⁰ Voir entretien n°7.

plus informel".»²²¹ Enfin, ce côté ludique permet également une facilité au niveau du débriefing : « *Implicitement ce que tu dis c'est (...) pas super facile à entendre, mais c'est plus facile parce que c'est remis dans un jeu.* »²²²

Troisièmement, liée à cette plus-value, le jeu de rôle « classique », plus utilisé dans les techniques théâtrales, a été mis en cause dans certaines entrevues pour sa désuétude, contrairement à l'improvisation appliquée qui serait plus proche des vrais comportements, et donc de la réalité quotidienne du groupe : « *Tu décales le propos aussi, c'est-à-dire que tu leur fais pas faire des jeux de rôles quoi, pour moi c'est l'énorme plus-value. C'est qu'ils sont actifs (...) sans avoir en tout cas le sentiment d'être jugés, de devoir expliquer pourquoi ils sont payés devant leurs pairs (...) Alors qu'en réalité de mon point de vue, ils sont plus exposés, parce qu'ils sont beaucoup plus dans la spontanéité.*»²²³ ; « *Une plus-value de l'impro (...) c'est qu'on n'a pas besoin de scénarii. Donc on va construire le scénario avec les participants en leur demandant des cas réels (...) alors que dans des jeux de rôles avec des comédiens purs et durs (...) ils ont prévu plusieurs scénarii, donc plusieurs cas de figure. Et ils auront prévu trois ou quatre personnages. Puis ils vont interpréter tel personnage avec tel scénario. Là où nous on n'a pas besoin de tout ça, on va le faire on the spot avec les participants, ce qui te permet de coller le plus possible à leurs réalités.*»²²⁴

Quatrièmement, il est intéressant de remarquer qu'assez paradoxalement, le fait de « décaler le propos » et de sortir du cadre du travail et de l'organisation par le jeu permet justement d'être, selon les coachs, plus centré sur la réalité, « *plus proche de la vie réelle (...) ça colle à l'entreprise elle-même (...) et avec les gens, les acteurs de cette situation* ». ²²⁵

Enfin, cinquièmement, au niveau des bénéfices de l'improvisation, le travail de plusieurs compétences individuelles a été pointé à plusieurs reprises : la co-construction, l'écoute active, la prise de parole. Certaines structures se spécialisent d'ailleurs dans certaines thématiques en particulier,

²²¹ Voir entretien n°5.

²²² Voir entretien n°9.

²²³ Voir entretien n°4.

²²⁴ Voir entretien n°2.

²²⁵ Voir entretien n°3.

comme l'interviewée n°8 par exemple : « *J'ai toujours travaillé tout ce qui est collaboration, l'intelligence collective, car depuis toujours ce qui moi m'a toujours intéressée dans l'impro c'est la co-construction* ».

3.3.3 Renversement de la hiérarchie et influence de la présence du responsable

Les interviewés n°s 1, 6, 8 ont appuyé sur le fait de pouvoir faire bouger les lignes hiérarchiques lors des formations et coachings, en plaçant tous les acteurs de l'organisations sur un même niveau lors des séances : « *Le chef de l'entreprise avec son équipe, qui étaient tous à égalité plus ou moins. Y'avait quand même un ou deux stagiaires dedans donc il y avait quand même trois niveaux de hiérarchie. Et ils se sont retrouvés à sept ou huit, à devoir co-crée, co-construire, ils étaient à égalité.*»²²⁶ ; « *On fait deux équipes dans l'entreprise, en mélangeant la secrétaire, l'employé, le patron (...) et là il peut il y avoir des situations très drôles, très cocasses. Par exemple, la secrétaire qui tient en laisse le patron, enfin tu vois. Mais de nouveau dans la confiance et la bienveillance.*»²²⁷ ; « *Mon objectif (...) c'est de les amener justement à se rencontrer d'une autre manière et à voir les autres autrement, et donc ça va travailler vraiment sur les règles du système. Donc les règles c'est les manières de se comporter, d'agir, de communiquer les uns avec les autres, de voir les autres aussi.*»²²⁸

De plus, toujours au niveau de la hiérarchie, l'accent a été mis sur l'influence de la personne responsable de l'équipe (manager, employeur, selon les structures) et de sa présence ou non au sein des coachings et formations. En effet, l'interviewée n°8 l'affirme avec son expérience : « *Je trouve que c'est hyper intéressant et important que le responsable d'équipe participe avec l'équipe. Parce que du coup il s'investit avec les autres, ça permet aussi qu'ils se rencontrent différemment.*»²²⁹ Plus encore, elle donne des précisions par rapport à la position du responsable d'équipe : « *Je fais l'hypothèse que s'il ou elle est claire avec sa posture par rapport à son*

²²⁶ Voir entretien n°1.

²²⁷ Voir entretien n°6.

²²⁸ Voir entretien n°8.

²²⁹ Voir entretien n°8.

équipe, il est OK à ce que les autres le voient peut-être autrement qu'à l'accoutumée. Et c'est hyper riche.»²³⁰

3.3.4 Le débriefing

Bien que chaque coach ait sa propre manière de donner son débriefing au groupe sur un exercice qui vient d'être réalisé, les répondants se rejoignent sur l'importance de ce feedback. Ce qui importe dans le retour donné n'est pas tant de valider la réussite de l'exercice ou non, mais de pointer la manière dont il a été réalisé par les participants et leurs comportements (positifs ou négatifs) durant son déroulement. L'interviewée n°9 précise que l'exercice d'improvisation est selon elle un moyen pour mettre en lumière certains comportements et non une fin en soi : *« Pour moi y'a pas un débriefing-type par rapport à un exercice aussi con que la claque²³¹ ou le sens, ça dépend de ce que tu veux. Moi je peux l'utiliser de mille façons différentes, et débriefer en fonction de ce qui se passe avec la personne. »* Le débriefing d'un exercice peut donc se révéler source de recommandations individuelles pour la personne, notamment sur sa communication, en fonction de son comportement observé durant l'exercice.

Le temps de débriefing est également une période utilisée pour créer des liens entre l'exercice ou le coaching et (selon les formateurs) des théories, recommandations ou pistes de réflexion à appliquer au sein de l'organisation : *« Je fais d'abord les exercices, et les exercices permettent de faire ressortir un nombre de comportements qu'on veut mettre en évidence. Et à partir de ce qu'il s'est passé en exercice, alors tu fais des ponts avec la théorie.»²³²* Les interviewés n°s 7 et 3 pointent également l'importance pour les participants d'être autocritiques par rapport à ce qu'ils font et de dresser eux-mêmes des

²³⁰ Ibid.

²³¹ Exercice régulièrement utilisé dans les coachings d'improvisation, qui consiste pour les participants à se mettre en cercle et à faire circuler entre eux une « forme d'énergie » (un claquement de main, souvent accompagné d'un cri) rapidement et en gardant à chacun de ces passages d'énergie un fort contact oculaire entre émetteur et receveur. Il existe beaucoup de variantes et de détournements de cet exercice.

²³² Voir entretien n°4.

liens avec leur environnement professionnel : « *Mais je trouve ça beaucoup plus intéressant quand les participants font les liens eux-mêmes, je trouve ça plus percutant. Quand on fait des retours (...) c'est, "vous avez vu, on a fait un jeu et puis il s'est passé ça, est-ce que vous savez comment on pourrait faire pour que ça aille mieux? Ben tiens, on pourrait essayer ça". Et puis après de dire : "tiens, faites le lien avec votre boulot" tout simplement, et puis eux sont les mieux placés aussi pour savoir ce qui se passe dans leur boulot et puis de faire les parallèles. Et en général, c'est assez magique. » ; « Généralement j'évite le théorique. Enfin, toujours un peu, hein. Mais en fait, très souvent, il vaut mieux faire l'exercice et qu'ils se rendent compte par eux-mêmes (...) ça renvoie à la personne et elle découvre sur elle-même des choses.»²³³ Plus encore, l'interviewée n° 7 ajoute que « *un mauvais coach d'entreprise pour moi c'est aussi quelqu'un qui n'ose pas dire. Et donc qui va voir un comportement et qui va se dire peut-être "celui-là il ne comprends vraiment rien je laisse tomber". (...) en entreprise, tu peux pas selon moi te dire "Allez, celui là c'est pas grave" parce que c'est sans doute pour lui qu'on fait la formation. »**

La période de débriefing est également une opportunité de dialogue constructif au sein de l'équipe, comme le précise l'interviewée n° 7 : « *Là ça permet de mettre des petites choses en avant. De dire "Tiens vous avez vu, là, je vous ai demandé de faire ceci, vous avez fait ça, pourquoi?". Et puis de les faire réfléchir, ça travaille énormément ensemble. Et puis comme ils sont dans une dynamique aussi, debout, qu'ils parlent, qu'ils se renvoient des choses, ben ça suscite aussi beaucoup le dialogue. »*

Une méthode de travail relevée chez l'interviewée n° 9 est également la prise d'engagement à la fin du coaching devant le groupe, afin d'essayer d'appliquer au quotidien ce qu'ils ont appris : « *j'essaie toujours qu'ils partent en tout cas avec un ou plusieurs engagements concrets et personnels ».*

²³³ Voir entretien n°3.

3.3.5 L'importance des qualités du coach

La capacité à pouvoir rebondir et s'adapter en fonction de la situation est également revenue plusieurs fois en tant que qualité à avoir chez un coach : « Ça serait le comble qu'un coach d'impro n'improvise pas. Dans le sens où tu ne dois pas improviser tout ton coaching, sinon tu vas droit dans le mur (...) Mais c'est justement plus intéressant de suivre le groupe. »²³⁴ Cette compétence n'exclut donc en rien la nécessité de préparation de l'intervention et surtout la capacité à pouvoir proposer des exercices ou de la théorie plus pertinente : « Enfin, quand tu fais un exercice où tu te rends compte qu'il y a par exemple quelqu'un qui est en train de souffler la réponse, ce qui arrive tout le temps, soit tu peux dire "Ok, il faut pas souffler c'est chiant" ou tu prends une demi-heure et tu fais une notion d'analyse transactionnelle sur une relation d'adulte à adulte, ce qu'est la différence entre aider et sauver. Et parfois d'un exercice qui a pris sept minutes, on est parti sur une heure de théorie »²³⁵ ; « Il y a ce qui est prévu et il y a ce que je sens, et c'est aussi pour ça qu'ils m'engagent, en règle générale (...) à un moment c'est autre chose qu'on a fait parce que c'est plus important pour eux ou plus intéressant pour l'entreprise. »²³⁶ Le tout étant également pour les coaches d'assurer du mieux qu'ils peuvent leurs objectifs initiaux et de trouver le juste équilibre entre attente de l'entreprise et adaptation au niveau du groupe sur place. Comme le précise l'interviewée n° 7 : « Et y'a peut-être des endroits où l'objectif de la formation est grand, et puis tu vois le niveau, et tu fais "Ok, en fait on peut pas atteindre le super-objectif, parce que il y a des bases qui ne sont pas là", alors tu modules oui, en fonction, mais en gardant en tête ce super- objectif ».

3.3.6 Vision de l'improvisation appliquée par les entreprises

Au niveau des demandes des entreprises vers les coaches, les réponses divergent. Certains vont plutôt avoir des demandes de team building pour une séance sur du court-terme, alors que d'autres seront plutôt sollicités pour de l'accompagnement sur du long-terme, ou bien les deux. Les activités

²³⁴ Voir entretien n°3

²³⁵ Voir entretien n°9.

²³⁶ Voir entretien n°9.

principales de chaque structure varient selon son âge, sa réputation et l'identité qu'elle revendique auprès des entreprises. Un problème relevé plusieurs fois est la sous-estimation du travail qui peut être fait par l'improvisation au sein de l'entreprise, de par une méconnaissance ou des aprioris des responsables d'équipes d'entreprises sur cette méthode de formation. Cette réticence peut se traduire par l'envie du manager, dans un premier temps, d'« essayer » avec un team building : « *Souvent ça commence avec du team building, parce que les gens en fait, mine de rien, l'impro en Belgique, les gens savent pas encore trop ce que ça peut apporter (...) Ils ne savent pas encore trop ce que c'est, ils pensent encore que c'est très fort de l'impro "pure". Mais une fois qu'on leur explique alors là, ils disent "OK, on a des objectifs".* »²³⁷ ; « *souvent, ils ne prennent pas la pleine mesure de ce que nous en tant que collectif, ou l'impro en particulier peut vraiment apporter comme valeur ajoutée. Donc c'est à nous à ce moment- là de faire comprendre, d'élargir les horizons, et de dire voilà, on peut servir à beaucoup plus que ça [qu'un team building ou du jeu de rôle].* »²³⁸ Certains interrogés nous précisent également que même dans le cadre de team building, ils essayent de le rendre « *à haute valeur ajoutée* »²³⁹, ou de travailler avec des « *team building à points précis* »²⁴⁰ ou de « *créations de liens* ».²⁴¹

Nous retrouvons chez une partie des répondants travaillant en organisations depuis un certain temps une volonté claire d'aller vers des missions sur du plus long-terme, vers des « *services (...) de plus en plus intégrés* »²⁴² dans une perspective qui tend plus vers l'accompagnement que le team building ponctuel. Les raisons sont principalement l'envie de pouvoir « *travailler plus en profondeur et de manière récurrente* »²⁴³ les thématiques et objectifs voulus avec les organisations. Certains services de ces structures se développent donc de plus en plus vers de la consultance, en plus des formations d'improvisation appliquée initialement proposées.

²³⁷ Voir entretien n°3.

²³⁸ Voir entretien n°2.

²³⁹ Voir entretien n°4.

²⁴⁰ Voir entretien n°5.

²⁴¹ Voir entretien n°5.

²⁴² Voir entretien n°2.

²⁴³ Voir entretien n°2.

Certains coachs, dépendamment de la structure dans laquelle ils travaillent, voient depuis plus ou moins longtemps - parfois plusieurs années, parfois juste récemment - une ouverture actuelle de la part des entreprises envers l'improvisation appliquée. Les avis divergent, de « *Là maintenant, les entreprises commencent un peu à s'ouvrir et à se dire (...) que juste bien s'entendre avec ses collègues, être dans une bonne atmosphère, où la personne se sent valorisée, va être plus positif* ». ²⁴⁴ vers des constats où « *c'était déjà le cas il y a dix ans je trouve (...) parce que maintenant, les gens en ont tellement soupé des formations etc. qu'ils veulent, en tout cas les gens qui viennent vers moi, ce sont des gens qui veulent des alternatives aux formations classiques quoi.* » ²⁴⁵

3.3.7 Limites du travail en entreprise

Certaines contraintes ou difficultés à travailler dans une structure ont été relevées.

Une limite récurrente citée par les interrogés se trouve dans la sous-estimation au niveau des ressources temps nécessaires pour le travail d'une thématique au sein de leurs équipes : « *Ce qui peut être difficile aussi c'est d'arriver à leur faire comprendre qu'on n'a pas une baguette magique, et que c'est pas avec une session de deux heures qu'on va changer la face du monde.* » ²⁴⁶ ; « *il faut que ce soit réaliste, les objectifs dans le temps.* » ²⁴⁷

Si la majorité des répondants estime qu'il est possible de travailler avec l'improvisation appliquée dans n'importe quel groupe ou organisation, l'interviewée n° 2 nuance cette idée au niveau de l'influence de la structure sur l'application par les collaborateurs des outils qu'elle transmet : « *Parce que si tu as une structure qui est pyramidale et où personne ne peut prendre d'initiative ou dès que tu fais un pas de travers on te tape dessus, forcément ça ne va pas permettre aux gens d'appliquer les facteurs comportementaux qu'on met en avant.* » La nature du groupe initialement et des relations qu'ils

²⁴⁴ Voir entretien n°3.

²⁴⁵ Voir entretien n°4.

²⁴⁶ Voir entretien n°2.

²⁴⁷ Voir entretien n°7.

entretiennent en son sein peut en effet se révéler être un frein important pour le déroulement de la formation : *« C'est le regard des autres en fait, si le groupe n'est pas bienveillant ou n'est pas en confiance, c'est vachement dur de travailler. »*²⁴⁸

Afin de pouvoir travailler dans un environnement le plus serein possible et ouvert au travail, l'importance de contextualiser le principe de l'improvisation appliquée et de rassurer les participants en amont du coaching est également revenu plusieurs fois : *« Quand j'interviens dans une équipe, tout le monde n'est pas nécessairement au courant avec le fait qu'on va faire de l'impro et deuxièmement d'accord avec le fait qu'on va faire de l'impro. Donc ça c'est pas toujours évident à gérer. Donc on essaye toujours de clarifier les choses quand c'est une commande »*.²⁴⁹ Ou a contrario, selon les situations, certains coachs préfèrent le « cacher » avant le jour même : *« Parce que si on dit "voilà ça va être un coaching d'impro", tu vas avoir un taux d'absentéisme record. Parce que les gens paniquent, se disent "bon dieu, je vais devoir être drôle devant des gens", enfin, ils voient bêtement le match quoi, parce qu'ils ne connaissent que ça »*.²⁵⁰ Il faut donc bien resituer le fonctionnement de l'improvisation appliquée par rapport à l'artistique, afin de rassurer les participants, parfois avec humour, comme l'explique l'interviewé n°6 : *« y'a d'abord un petit échauffement, il faut les mettre à l'aise, en leur précisant qu'on leur demande pas de faire du Shakespeare »*. L'important étant donc pour les coachs d'arriver à mettre en confiance chacun au sein du groupe : *« ce qui peut empêcher les choses c'est l'état psychologique des gens. Dans quel état ils sont arrivés, dans quel état ils sont et qu'est-ce qu'ils attendent de ce moment, est-ce qu'ils ont ou pas envie d'être là? Et le combat intérieur de lâcher-prise, et le fait de pas y arriver c'est pas facile. »*²⁵¹ Un exemple parlant est celui de l'intervention de l'interviewée n°7 dans une équipe avec un « climat de paranoïa » où elle explique qu'un participant *« a pété les plombs en disant "Mais pourquoi est-ce qu'on fait ça,*

²⁴⁸ Voir entretien n°5.

²⁴⁹ Voir entretien n°8.

²⁵⁰ Voir entretien n°3.

²⁵¹ Voir entretien n°5.

on veut nous apprendre à faire encore plus de travail en même temps !" », dans ce cas-ci donc dû à une « mauvaise préparation en amont ».

De plus, certains problèmes se posent en amont du travail lorsque les objectifs ne correspondent en réalité pas aux besoins de l'équipe. Certains coachs, pour éviter cet imprévu, peuvent avoir au préalable du coaching une « *approche de consultant, pour bien cadrer les choses, quelles sont les demandes, les réels problèmes, de quoi ont-ils vraiment besoin* »²⁵² ; « *Moi j'essaie toujours de savoir... Là où le bât blesse et où ils veulent arriver. Parce que des demandes du genre : "il faut qu'ils communiquent mieux", ça veut tout et rien dire quoi.* »²⁵³ En effet, le travail en subdivision par thématiques plus spécifiques a également été plusieurs fois mentionné dans l'accompagnement sur le plus long-terme des équipes.

Pour plusieurs interviewés, la limite à l'utilisation de l'improvisation appliquée se situe plus au niveau de qualités manquantes ou insuffisantes chez certains coachs, ou encore de leur incapacité à faire des liens entre l'improvisation et le monde de la communication d'entreprise. Outre l'importance d'être pédagogues, ce qui n'est parfois pas le cas chez certains coachs « *autoproclamés* »²⁵⁴, plusieurs répondants ont rappelé par divers termes qu'« *un coach c'est vraiment plein de compétences mises ensemble* »²⁵⁵. Dans cette ligne de pensée, l'interviewée n° 6 ne « *pense pas que c'est la méthode qui est limitée, mais plus les gens qui la donnent (...) en termes de bagage, (...) de connaître le monde de l'entreprise, d'avoir des outils à donner aux gens qui forment, à pouvoir faire des ponts avec leurs métiers (...)* [l'improvisation] *pour moi c'est un moyen et pas un but en soi. Donc tu utilises l'impro pour faire ressortir des choses, mais après tu dois consolider ça avec un apport théorique* ». L'interviewée n°5 parle aussi « *pour l'impro appliquée en entreprise* » de la nécessité d'un « *petit bagage qui fait que tu comprends les enjeux de ces gens et leurs besoins, leurs limites* ».

²⁵² Voir entretien n°2.

²⁵³ Voir entretien n°9.

²⁵⁴ Voir entretien n°1.

²⁵⁵ Voir entretien n°1.

Plus encore, toujours dans cette idée à la fois de compétence de coach mais aussi de limites intrinsèques à l'improvisation, l'interviewée n°8 explique que dans le cadre de son travail en entreprise, elle a « lâché l'envie d'être "puriste" dans l'impro, parce que c'est pas ça qui est important, c'est le fait qu'ils se rencontrent autrement. Et voilà, parfois je leur fais préparer des trucs alors qu'en impro on prépare pas ». L'interviewée n° 9 rejoint cette position en expliquant que « l'impro est un super outil, en entreprise je parle, mais que on ne peut pas tout faire et tout vendre avec ça ».

4. CONFRONTATION ENTRE THEORIE ET MATIERE DE TERRAIN

Les grandes tendances étant dégagées de nos entretiens, nous pouvons dorénavant comparer certains points de notre matière théorique avec ces résultats issus du terrain. L'objectif de cette quatrième partie étant de mettre en lumière d'autres éléments de réponse à notre question de recherche initiale, qu'il nous semble pertinent de rappeler à ce stade du travail : « *Dans quelle mesure la pratique et les techniques de l'improvisation théâtrale peuvent-elles servir d'outils d'amélioration de la communication interpersonnelle au sein d'une organisation ?* ».

4.1 Des compétences nécessaires au formateur

Dans un premier temps, nous pouvons relever certaines particularités concernant les coachs en eux-mêmes. Nous avons vu au début de ce travail que les profils et domaines d'activités des coachs en entreprises étaient variés par définition. Notre recherche l'a confirmé : nos répondants, bien que se définissant tous comme travaillant avec l'outil de l'improvisation, ne travaillent pas les mêmes thématiques au sein des organisations, ont tous des formations, des expériences et des compétences différentes. Nous avons défini auparavant le fait de coacher comme un accompagnement pour que le coaché « *conçoive lui-même ses propres réponses à l'objet qu'il doit traiter (résultats, actions, défis, challenges, problématiques...)* ». ²⁵⁶ Cette caractéristique est intéressante car transposable à la pratique. En effet, nous avons observé que les coachs, d'une manière générale, essaient de provoquer par leurs exercices une prise de conscience chez les participants, suite à la mise en lumière de leurs comportements. Et c'est par cet auto-débriefing (ainsi que l'aide d'un apport théorique supplémentaire selon les formateurs) qu'ils peuvent trouver des solutions et des nouveaux comportements à appliquer dans leur environnement professionnel. Nous notons donc ici l'importance de la qualité d'écoute active également chez le formateur, qui doit être attentif aux moindres faits et gestes des participants pour pouvoir pointer pertinemment les comportements potentiellement problématiques

²⁵⁶ MORAL Michel, HEINRICHFREISE Sabine, *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*, coll. Accompagnement et Coaching, InterEditions, 2018.

pour l'organisation et pourvoir opérer chez le coaché cette prise de conscience de sa propre manière d'agir en groupe.

4.2 L'influence du coaching sur la perception du groupe et sur la culture organisationnelle

Toutefois, si nous nous centrons ici sur l'aspect comportemental individuel, il est également nécessaire d'aborder l'influence du coaching sur le groupe et la culture organisationnelle. Nous avons établi au sein de notre théorie trois principaux champs de travail dans le coaching d'organisation : la relation entre l'homme et la tâche, la relation entre l'homme et l'organisation et l'ensemble des interactions au sein de l'organisation.²⁵⁷ Si nous avons affirmé initialement nous centrer sur cette dernière, nous avons pu observer que les frontières n'étaient pas si clairement définies dans la pratique, et que la relation entre l'homme et l'organisation pouvait également être du ressort des formations par l'improvisation appliquée. Dans les faits, les différentes sphères de l'individuel, du groupe et de la culture organisationnelle s'influencent et se croisent. Comme nous l'ont reporté certains répondants, un travail sur du comportemental peut influencer relativement fortement l'aspect structurel du groupe. Notre affirmation lors de la théorisation de la culture organisationnelle : « en communication, l'essentiel et ce qui importe n'est pas tant ce qui est dit, mais la perception du dit »²⁵⁸ se trouve être vérifiée dans la pratique. En exemple, un travail portant sur la compétence individuelle d'écoute et d'acceptation de l'autre peut avoir des conséquences en cascade. D'abord, il peut directement ou indirectement modifier la perception qu'a le participant de son groupe de travail. Puis, de ce fait, il peut changer la vision et les comportements qu'il va avoir et dans un même temps influencer lui-même sur la dynamique du groupe. Cette dernière va donc changer et influencer sur la perception du groupe par les participants, et ainsi de suite. Plus encore, au niveau interactionnel, le coaching permet d'observer et de connaître ses collègues sous un angle totalement décalé par rapport à celui de l'environnement professionnel. Comme nous l'avons observé dans nos réponses issues des formateurs, ces coachings sont aussi des

²⁵⁷ MORAL Michel, HEINRICHFREISE Sabine, *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*, coll. Accompagnement et Coaching, InterEditions, 2018.

²⁵⁸ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 48.

opportunités d'expression, de déblocages de la parole sur certains sujets initiateurs de tensions ou d'une certaine absence temporaire de hiérarchie. La formation est donc aussi l'occasion pour chacun d'avoir une nouvelle perception des autres, voire de nouer des nouvelles relations et d'avoir une nouvelle vision de l'entreprise. Et par ce fait, de potentiellement influencer *in fine* la culture organisationnelle, par des nouvelles valeurs, ou des nouveaux comportements. Nous pouvons remarquer que cette volonté de faire évoluer cette culture de groupe diffère selon les contextes. Elle peut être soit être un objectif en soi, dans le cadre d'un team building rapide exceptionnel dans une équipe où le coach n'aura pas le temps nécessaire pour travailler en profondeur sur du comportemental individuel et va donc s'axer plutôt sur la rencontre entre les participants et des valeurs de collaboration. Soit ce travail se fait plus indirectement mais également plus en profondeur, grâce à un travail sur du plus long-terme où les relations entre les participants ont le temps de se développer de manière plus durable.

4.3 Des aspects communs entre l'improvisation théâtrale et appliquée dans la pratique

De plus, si nous avons observé une distinction entre improvisation théâtrale et improvisation appliquée, principalement au niveau des objectifs définis et travaillés, certaines caractéristiques de l'improvisation artistique ne doivent pas être laissées de côté même au sein du coaching d'entreprise. Bien que les formateurs ne dressent pas spécialement de liens théoriques directs comme nous l'avons fait entre art de la scène et art de la communication, il est important pour eux de garder en tant que coachs certaines compétences inhérentes à l'improvisateur de spectacle. Outre l'écoute active que nous avons déjà citée, la capacité d'adaptation au groupe et de flexibilité doit également être présente chez le coach, qui doit aussi pouvoir improviser sur le moment afin de proposer les exercices les plus pertinents par rapport au « niveau » du groupe et aux objectifs finaux. Pour reprendre des termes liés aux principes de l'improvisation, il doit savoir faire usage d'une sorte de compétence de co-construction de coaching entre lui-même et le groupe quand le contexte le nécessite. De plus, il est important de garder l'aspect ludique de l'improvisation telle qu'elle est pratiquée sur scène ou en loisir. C'est par cet aspect récréatif que le participant pourra « se prendre au jeu de

l'improvisation » et être le plus naturel et spontané dans son comportement, état d'esprit comme nous l'avons nécessaire à sa formation.

4.4 L'improvisation : un moyen mais pas une fin en soi

Bien que nous nous soyons focalisés dans ce travail sur l'outil de l'improvisation, nous avons aussi observé que d'autres leviers étaient utilisés dans le cadre des coachings et accompagnements donnés par nos répondants. En fonction de leurs formations, de leurs spécialisations mais également du contexte de la structure dans lequel ils viennent travailler, les séances peuvent s'articuler de manière différente avec différents outils. Selon ces différents facteurs, dépendamment du coach et de la situation, elle peuvent donc parfois plutôt s'axer et utiliser des ressorts liés à des techniques et théories de management, à la prise de parole, à des théories systémiques, à l'outil du théâtre et du théâtre-action, voir à des méthodes liées à la psychologie et à la programmation neurolinguistique. Comme d'autres, l'improvisation se révèle être un outil au service du développement personnel ou du groupe. Contrairement à la pratique artistique, où l'objectif d'un coaching est généralement d'évoluer dans l'apprentissage de l'improvisation en tant que telle ou juste de la pratiquer par plaisir, la pratique de l'improvisation au sein d'une organisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'arriver à d'autres objectifs. Nous l'avons vu auparavant, même dans le cadre d'un coaching sous forme de team building, a priori plus récréatif et plus léger en termes de contenu formatif, l'objectif reste généralement toujours de travailler sur la dynamique de groupe et des valeurs de collaboration plutôt que de simplement passer un moment divertissant et « original » entre collègues.

4.5 L'importance de la définition des objectifs au préalable

Les objectifs ont une place prépondérante dans le travail en amont avec les entreprises. En effet, il est important pour le coach, en collaboration avec le responsable d'équipe, de définir et de pointer les objectifs à atteindre. Les coachs-improvisateurs en entreprise proposent de plus en plus de services différents et doivent donc également, pour travailler de manière optimale dans les organisations, prendre au préalable, une position de consultant. Cibler ce dont l'équipe a besoin au niveau de sa communication, identifier ses

difficultés et ses problèmes potentiels de fonctionnement, prendre en compte les facteurs contextuels influents et surtout arriver à travailler avec un juste équilibre entre la demande de l'entreprise et la réalité du terrain sont des compétences importantes à avoir pour le coach qui veut arriver à un résultat. Plus encore, il est primordial, afin de travailler plus efficacement avec le groupe lors d'un accompagnement de plus long-terme, de subdiviser les séances de formation par thématiques précises. Si au sein de notre travail, nous nous sommes penchés sur la question de la communication interpersonnelle de manière globale, il est compliqué dans les faits de vouloir travailler sur l'ensemble de « la communication interne d'une équipe ». Comme nous l'avons vu dans notre matière théorique, la communication est en soi un concept très large. Il ressort donc du coach et du responsable d'équipe de réussir à identifier des points de travail plus ciblés et donc plus pertinents pour le groupe : utiliser la communication non violente dans telle situation problématique ou mener à bien une réunion d'équipe en sont des exemples.

4.6 Le travail sur des compétences purement individuelles

Outre ces objectifs plus larges, l'improvisation appliquée permet aussi de faire ressortir chez les participants des nœuds de communication parfois plus personnels. Nous avons mis en avant au début de notre travail que l'organisation ne se limite pas à « avoir » une communication, elle est communication.²⁵⁹ C'est pourquoi le travail sur cette communication peut assez directement révéler les difficultés rencontrées par les membres de l'organisation au quotidien. Encore une fois, grâce à la spontanéité des participants, il est plus simple d'observer et de pointer certains problèmes communicationnels qu'ils peuvent présenter : cela peut être la complexité pour certaines personnes à s'exprimer clairement, à comprendre et à maîtriser certains codes facilitateurs de bonne communication au sein d'une conversation, à expliquer ses idées concisément ou encore à affronter le regard des autres.

²⁵⁹ COBUT Eric, DONJEAN Christine, *op. cit.*, p. 22.

4.7 Une notion de rôle à nuancer

Au niveau de la perspective sociale dont nous avons parlé dans les similitudes théoriques entre improvisation et communication, il nous semble important de souligner la différence importante entre le travail sur le « rôle » en improvisation appliquée et en improvisation artistique. En effet, comme nous l'ont précisé nos interrogés, l'improvisation appliquée va justement permettre de travailler sur des comportements individuels qui se veulent le plus proche de ceux dont la personne fait preuve dans sa vie quotidienne, dans ses interactions sociales au sein de l'organisation, en bref, dans sa « vie réelle ». L'important ne sera donc pas ici, contrairement à l'improvisation de scène, d'apprendre à incarner un personnage, mais justement de travailler sur la facette « sociale » de l'individu, ce qu'il est réellement dans sa vie sociale en tant que personne. Toutefois, nous avons vu que chacun d'entre nous, en fonction du contexte et de l'environnement (dans le cas présent, le cadre professionnel) incarnait un certain rôle permettant de garder une distance émotionnelle par rapport à la situation. Sans entrer dans une méthode et une approche psychologique qui sortirait du cadre de notre recherche, ce qui sera primordial pour le formateur sera de travailler sur la facette que l'individu prend au sein de son équipe, afin de pouvoir opérer sur les comportements et les fonctionnements interactionnels produits naturellement dans le cadre de l'organisation.

5. CRITIQUES ET LIMITES INHÉRENTES À LA RECHERCHE

À ce stade de notre travail, il nous semble important de nuancer nos résultats et de relativiser nos réponses par l'explication des limites auxquelles notre recherche a été soumise.

Premièrement, au niveau de notre partie théorique, à l'inverse des ponts que nous avons dressés, il est possible, voir important, de remarquer également des divergences importantes entre la communication interpersonnelle et le monde de l'improvisation théâtrale. Notamment, comme nous l'avons mentionné, il n'existe pas de réel arbitrage et de fautes dans un échange, ce qui peut donc nuancer cette similarité. De plus, la temporalité n'est pas la même : la spontanéité sur scène n'est pas la même que lorsqu'elle est entendue en tant que compétence au quotidien, et les réflexions de vingt secondes avant d'agir et de se lancer sur scène n'existent pas lorsqu'il s'agit d'un échange spontané entre deux individus. De surcroît, le public, influent dans le cadre du spectacle sur ce qu'il se passe sur scène, n'est pas présent lors d'un échange entre deux personnes. Enfin, l'individu n'a pas toujours la chance dans une conversation d'être soutenu par une équipe et un coach, comme c'est le cas pour l'improvisateur qui se produit en spectacle. Au sein de notre partie sur la perspective sociale, les références que nous avons faites à Goffman sont également à nuancer, son travail de recherche atypique et ses théories ayant déjà fait l'objet de deux critiques principales : d'une part, elles se limitent à illustrer des concepts sans chercher à les valider, et d'autre part, l'auteur fait appel sans discernement à divers matériaux : observations propres, extraits d'articles de presse, situations inventées.²⁶⁰

Deuxièmement, notre recherche sur le terrain de la pratique de l'improvisation appliquée en Belgique francophone est également à nuancer. Dans un premier temps, il est important de souligner que ce travail ne tend pas à une volonté de généralisation de théories à appliquer, mais plutôt d'ouverture de pistes sur une pratique récente et en voie de développement.

²⁶⁰ NIZET Jean, RIGAUX Natalie, *op.cit.*

En effet, il serait ambitieux voire impossible d'affirmer qu'il existe une méthode universelle de coaching. Chaque organisation et chaque personne en son sein a son passé, ses caractéristiques et son comportement propres. Le coaching doit plutôt être vu comme proposant une aide individualisée qui tient compte de la singularité de chacun de ses clients que comme une méthode magique applicable à tous les individus sans distinction.

Ensuite, dans la même ligne de pensée, ce travail se veut évidemment être un mémoire de communication et n'a absolument pas la prétention ni la volonté de tirer des conclusions sociologiques ou anthropologiques, qui demanderaient une enquête de terrain beaucoup plus large et de nombreuses observations des coachings sur place dans les organisations. Nous sommes donc bien conscients du biais ici de notre recherche, qui s'est limitée à interroger une partie des acteurs de manière qualitative et sans les observer dans la pratique. Comme expliqué précédemment dans notre méthodologie, nous sommes de plus évidemment bien conscients de la subjectivité des coachs, interrogés sur leur propre activité professionnelle et la pertinence de celle-ci, qu'ils défendent au jour le jour. Le but de notre recherche, encore une fois, étant d'apporter des réponses à une question liée à la communication et de dégager des tendances de pratiques en prenant en considération la subjectivité de nos sources.

Enfin, nous nous limitons dans cette recherche à la pratique francophone belge uniquement. Il est important de préciser que l'improvisation se pratique également dans plusieurs autres pays, qui possèdent chacun leurs spécificités dans la pratique de l'improvisation théâtrale et donc de l'improvisation appliquée. Nous avons fait volontairement le choix de nous centrer sur une pratique de terrain plus proche de nous et que nous pouvons analyser de manière plus pertinente, avec les ressources dont nous disposons.

6. CONCLUSION GÉNÉRALE

À travers ce mémoire, nous avons tenté de construire des ponts entre différents univers et d'observer s'il était possible de co-construire des réponses à partir de leur confrontation, comme deux improvisateurs écrivent une histoire commune à partir de leurs propres idées initiales. Nous avons essayé de rapprocher l'improvisation et la communication, la scène et l'entreprise, le comédien et l'individu, les techniques de jeu et les valeurs propres à l'échange social, l'artistique et le management. Ces liens nous ont permis de comprendre et surtout de percevoir sous un autre angle des pratiques d'accompagnement et de coaching d'organisation encore en développement à l'heure actuelle. Outre les plus-values de l'improvisation appliquée à l'entreprise que nous avons pu souligner, nous avons dans un même temps précisé que son utilisation était soumise à certaines conditions pour pouvoir influencer positivement sur la communication interpersonnelle. Nous l'avons mentionné au début de ce travail, improviser ne s'improvise pas. Nous le confirmons dans ces dernières lignes : travailler sur la communication au sein d'une entreprise non plus.

Paradoxalement, si les coachs et structures d'improvisation appliquée ainsi que les services et les thématiques de travail qu'ils proposent ne cessent de croître à l'heure actuelle, il est de plus en plus nécessaire pour les entreprises d'identifier et de comprendre au maximum les tenants et les aboutissants de cette méthode. Loin d'être une formation rigide, elle peut se révéler être dans un premier temps révélatrice de comportements et de nœuds de communication pour ensuite devenir un véritable outil de développement des relations, de l'esprit de groupe et de compétences communicationnelles individuelles et collectives. Mais pour être optimale, elle se doit d'être préparée au mieux, en trouvant un juste équilibre entre les aptitudes du coach, les demandes de l'entreprises, l'ouverture des participants au coaching et le temps imparti par l'organisation. S'il est généralement primordial pour la majorité des organisations de définir au préalable des objectifs et de préparer avec le formateur la méthode d'accompagnement, chaque organisation possède ses propres caractéristiques, et donc ses besoins spécifiques. En effet,

un coach n'est pas l'autre, tout comme une technique n'est pas l'autre et un outil de travail pertinent pour une situation ne le sera pas forcément pour une autre.

Loin d'être l'unique outil de formation en entreprise, l'improvisation appliquée se révèle être une corde plus qu'intéressante à ajouter à un arc de compétences, surtout pour le formateur qui souhaite viser des aptitudes relationnelles et communicationnelles... pour autant qu'il ait identifié, avant son tir, une cible atteignable et réaliste.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

ANDREANI Jean-Claude, CONCHON Françoise, *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: Etat de l'art en marketing*, 2005 [En ligne] [https://www.researchgate.net/publication/238711815 METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES ETAT DE L'ART EN MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/238711815_METHODES_D'ANALYSE_ET_D'INTERPRETATION_DES_ETUDES_QUALITATIVES_ETAT_DE_L'ART_EN_MARKETING) (consulté le 31 juillet 2019).

ANY-GBAYERE Sahou, *Communication interne dans les organisations*, Edilivre, 2018.

BOAL Augusto, *Le théâtre de l'opprimé*, La Découverte, Paris, 2007.

BOUCHET Pauline, « *Improvisation en entreprise et management. Une économie et des valeurs partagées* », in théâtre, Chantier #1 : Scènes du néomanagement, 29 janvier 2016 [En ligne] <https://www.theatre.com/2015/11/18/improvisation-en-entreprise-et-management-pauline-bouchet> (consulté le 29 décembre 2018).

BRULOIS Vincent, CHARPENTIER Jean-Marie, *Refonder la communication en entreprise : de l'image au social*, FYP Editions, 2013.

COBUT Eric, DONJEAN Christine, *La communication interne : 2^{ème} édition*, Edipro, 2015.

COBUT Eric, LANDIER Hubert, « *Vers une meilleure communication interne ou, comment surmonter les obstacles ?* » in Communication publique et incertitude. Fondamentaux, mutations et perspectives, Eric Cobut et François Labotte, Liège, Edipro, 2011.

COUSSERAND Isabelle, « *Le théâtre d'entreprise : entre stratégie imaginée et stratagème imaginaire* », in Communication et organisation, n°19, 2001 [En ligne] <http://communicationorganisation.revues.org/2527> (consulté le 30 décembre 2018).

D'ALMEDIA Nicole, LIBAERT Thierry, *La communication interne des entreprises : 6^{ème} édition*, Dunod, Paris, 2010.

DE BAILLIENCOURT Thomas, BEAUVISAGE Thomas, et ZBIGNIEW Smoreda, « *La communication interpersonnelle face à la multiplication des technologies de contact* », in Réseaux, vol. 145-146, n° 6, 2007, pp. 81-115.

DELVALEE Eric, *Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon*, GREGOR, Paris, 1995

DESAINTE-GEORGES Pierre, « *Penser la communication interne des entreprises et des organisations* », in Recherches en communication, n°34, 2010, pp. 164-179.

FATIEN DIOCHON Pauline, NIZET Jean, *Le coaching dans les organisations*, coll. Repères, La Découverte, 2012.

FRIEDBERG Erhard, « *Rationalité et analyse des organisations* », in Idées économiques et sociales, vol. 165, no. 3, 2011, pp. 15-23.

GALLIOT Gil, « *Préface* », in JOHNSTONE Keith, *Impro : improvisation & theatre* (traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy et Mark Jane), Ipanema éditions, Paris, 2013 (œuvre originale publiée en 1979).

GHERARDI Evariste, *Le Théâtre Italien ou recueil général de toutes les comédies et scènes françaises jouées par les comédiens italiens du roi, Volume 1, 1717.*

GOUHIER Henri, *Le Théâtre et les arts à deux temps*, Flammarion, 1992.

GRAVEL Robert et LAVERGNE Jean-Marc, *Impro I. Réflexions et analyses*, Ottawa, Leméac, 1987.

JANE Mark, *Jeux et enjeux : la boîte à outils de l'improvisation théâtrale*, traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy, Dixit Editions, 2018.

JEANMART Gaëlle, MICHIELS Joël, « *Petite philosophie de l'improvisation au quotidien* », in Groupe et Société : Publication pédagogique d'éducation permanente, C.D.G.A.I, Belgique, 2012.

JOHNSTONE Keith, *Impro : improvisation & theatre* (traduit de l'anglais par Anne-Gaëlle Argy et Mark Jane), 2013, Ipanema éditions, Paris, 2013 (œuvre originale publiée en 1979).

JOLY Bruno, « *La communication interpersonnelle* », in *La communication*, coll. Le point sur... Marketing, De Boeck Supérieur, 2009.

KECK Frédéric, *Goffman, Durkheim et les rites de la vie quotidienne*, Archives de Philosophie, vol. tome 75, no. 3, 2012, pp. 471-492.

LERAT Kevin, *Improvisation théâtrale : perspective historique et spécificités d'une discipline (Focus sur la pratique belge francophone)*, Faculté de philosophie, arts et lettres, Université catholique de Louvain, 2017, Prom. : Châtel, Jonathan.

LESAVRE Laurent, *Théâtre et entreprise, état des lieux et une approche globale*, Working paper serie RMT (WPS 03-08), Grenoble, 2003 [En ligne] <http://hal.grenoble-em.com/hal-00451472> (consulté le 30 décembre 2018), 20 p.

LEVISTE Nabla, *Improvisation théâtrale : la fabuleuse science de l'imprévu*, L'Harmattan, France, 2019.

L'Improviste, *Elargir vos horizons sur l'improvisation*, [En ligne] <https://www.improviste.be/-Mediatheque-.html> (consulté le 2 janvier 2019).

LOHISSE Jean, *La communication : de la transmission à la relation*, 4^{ème} édition en collaboration avec Geoffroy Patriarche et Annabelle Klein, De Boeck, Bruxelles, 2009.

MORAL Michel, HEINRICHFREISE Sabine, *Coaching d'organisation : Outils et pratiques*, coll. Accompagnement et Coaching, InterEditions, 2018.

NIZET Jean, RIGAUX Natalie, *La sociologie de Erving Goffman*, Editions La Découverte, Paris, 2014.

PAUL Maela, « *Accompagnement* », in Recherche et formation, n°62, 2009 [En ligne] <http://journals.openedition.org/rechercheformation/435> (consulté le 6 janvier 2019).

PAUL Maela, *Ce qu'accompagner veut dire*, in Carrièreologie, vol. 9, Québec, 2003.

ROBBINS DUDECK Theresa, McCLURE Caitlin, *Applied Improvisation: Leading, Collaborating, and Creating Beyond the Theatre*, Bloomsbury Publishing, Methuen Drama, Londres, 320p.

SCHEIN E.H., « *Coming to a new awareness of organizational culture* », in Sloan Management Review, Winter 1984.

SCHEIN E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

SCHINKO-FISCHLI Susanne, *Applied Improvisation for Coaches and Leaders: A Practical Guide for Creative Collaboration*, Routledge, 2019.

SCINTO Jesse, *Why improv training is great business training* in *Forbes*, 27 juin 2014, [En ligne] <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/06/27/why-improv-training-is-great-business-training/> (consulté le 30 décembre 2018).

TAÏEB Michèle, *Improviser, 96 fiches à l'usage du formateur*, deuxième édition, Eyrolles, Paris, 2015.

TASKIN Laurent, DIETRICH Anne, *Management humain*, coll. Manager RH, De Boeck Supérieur, Bruxelles, 2016.

TINT Barbara, FROERER Adam, *Delphi study summary*, Applied Improvisation Network, 2014 [En ligne] récupéré à partir de : <http://appliedimprovisation.network/wp-content/uploads/2015/11/Delphi-Study-Summary.pdf>.

TOURNIER Christophe, *300 exercices d'improvisation et d'exploration théâtrale*, Editions de l'eau vive, France, 2011.

TOURNIER Christophe, *Manuel d'improvisation théâtrale*, Éditions de l'eau vive, 2003.

WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D., *Une logique de la communication*, Éditions du Seuil, Paris, 1967.

WINSTON Bruce E., PATTERSON Kathleen, « *An Integrative Definition of Leadership* », in International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2, School of Leadership Studies, Regent University, 2006, pp. 6-66 (d'après notre traduction).

Pages web

Applied Improvisation Network, *About The Applied Improvisation Network* [En ligne] <http://appliedimprovisation.network/about-applied-improvisation/about-the-ain/> (consulté le 30 juillet 2019) (d'après notre traduction).

Applied Improvisation Network, *The history of AIN* [En ligne] <http://appliedimprovisation.network/about-applied-improvisation/about-the-ain/history-of-the-ain/> (consulté le 30 juillet 2019) (d'après notre traduction).

Association belge de psychodrame (ABP), Centre d'Études de la Relation Psychothérapeutique (CERP), Centre pour la Formation et l'intervention psychosociologique (CFIP), Service de Santé Mentale à l'U.L.B., *Le psychodrame, une thérapie par le jeu*, Bruxelles, 2017 [En ligne] <https://psychodrame.be/wp-content/uploads/2017/01/Psychodrame-web-def.pdf> (consulté le 30 juillet 2019).

Dramaction : enseignement du théâtre, *Règlements officiels LNI*, [En ligne] <https://www.dramaction.qc.ca/fr/improvisation/reglements-officiels-lni/> (consulté le 18 juin 2019).

Fédération Belge d'Improvisation Amateur, *Qui sommes-nous ?*, [En ligne] <https://www.fbia.be/qui-sommes-nous.html> (consulté le 2 janvier 2019).

Impro etc., *Le Harold*, [En ligne] <https://improetc.wordpress.com/exercices-et-categories/le-harold/> (consulté le 11 juillet 2019).

LaBellImpro, *Histoire de l'improvisation théâtrale* [En ligne] <http://labelimpro.be/artistique/théâtrale/histoire-2.html> (consulté le 11 juillet 2019).

La Ligue d'Improvisation Belge Professionnelle (LIB), *La Ligue d'Impro en Belgique*, [En ligne] <https://ligueimpro.be/#historique> (consulté le 2 janvier 2019).

Théâtre de la Ligue Nationale d'Improvisation (LNI), *Mission et historique*, [En ligne] <http://www.lni.ca/theatre-de-la-lni/mission-et-historique> (consulté le 30 décembre 2018).

ANNEXES

ANNEXE 1.

Les règles officielles du match d'impro de la Ligue Nationale d'Improvisation (source : <http://www.lni.ca/matchdimpro>)

Les règlements officiels

1. Composition des équipes

Le jeu consiste en l'affrontement de deux équipes composées de six joueurs-improvisateurs (trois femmes/trois hommes) et d'un entraîneur. Un arbitre et ses deux assistants voient à ce que le jeu se déroule selon les règlements.

2. Aire de jeu

Pendant toute la durée de l'improvisation, le joueur ne peut quitter l'aire de jeu (la patinoire).

3. Durée de la partie

Chaque partie a une durée de 90 minutes, c'est-à-dire trois périodes de 30 minutes. Un arrêt de 10 minutes est prévu entre chaque période.

4. Chronométrage

À l'intérieur de la période de 30 minutes, il n'y a aucun arrêt du temps (chrono), bien qu'il y ait arrêt du jeu

5. Sirène

Une sirène annonce la fin de chaque période et la fin de la partie.

6. Nature des improvisations

Les improvisations sont de deux ordres:

- **Comparée :**

Chaque équipe, à tour de rôle, doit improviser sur le même thème. L'équipe désignée au hasard, par la couleur de la rondelle, a le choix de commencer ou non. Aucune communication ne sera permise sur le banc pendant l'improvisation de l'autre équipe. En cas d'infraction, une pénalité sera décernée à l'équipe fautive au moyen d'un mouchoir exhibé par les assistants-arbitre.

- **Mixte :**

Un ou des joueurs des deux équipes doivent improviser ensemble sur le même thème.

7. Déroulement de chaque improvisation

- **a) Annonce du thème :**

L'arbitre tire au hasard une carte et lit à haute voix:

- 1. Nature de l'improvisation (comparée ou mixte)*
- 2. Titre de l'improvisation*
- 3. Nombre de joueurs*
- 4. Catégorie de l'improvisation.*
- 5. Durée de l'improvisation*

- **b) Concertation**

Les joueurs et l'entraîneur ont vingt (20) secondes pour se concerter et prendre place sur la patinoire. L'arbitre signale le début de l'improvisation par un coup de sifflet.

Dans le cas d'une improvisation comparée, la rondelle est lancée après la concertation de vingt secondes.

- **c) Marque d'un point**

L'improvisation terminée, chaque spectateur est appelé à choisir l'équipe gagnante de l'improvisation en montrant la couleur de son panneau de vote correspondant à l'équipe de son choix.

Advenant un verdict nul (égalité dans le compte des votes), aucun point n'est inscrit.

8. Improvisation inachevée en fin de période

Si, à la fin de la première et de la deuxième période, l'improvisation n'est pas terminée, elle reprend au début de la période suivante, au point où elle s'était arrêtée (même(s) position(s) et reprise de la dernière réplique). En première ou deuxième période, si la sirène se fait entendre durant le caucus, l'improvisation sera jouée au début de période suivante. Si la même situation se produit en fin de troisième période, l'improvisation est annulée.

S'il reste moins de quatre (4) minutes à jouer dans une improvisation, le maître de cérémonie signale, à l'aide d'un carton blanc, que l'improvisation doit être terminée, même si le temps de la période est écoulé.

En fin de troisième période, le temps minimum accordée à la dernière improvisation, si elle ne peut être jouée complètement à l'intérieur du temps restant, est de 30 secondes. Le maître de cérémonie signale, à l'aide d'un carton blanc que le temps de la période est écoulé jusqu'à écoulement du temps de grâce. Après les 30 secondes réglementaires, la sirène met fin à l'improvisation et le vote est demandé.

9. Mi-temps de troisième période

Dans les quinze dernières minutes de la troisième période, les thèmes sont choisis dans un bocal spécial ne contenant que des improvisations mixtes n'excédant pas huit minutes. En troisième période, advenant la fin du temps réglementaire de trente minutes pendant une improvisation comparée, celle-ci se déroulera jusqu'à écoulement de son temps.

10. Égalité

Advenant une égalité à la fin du temps réglementaire de 90 minutes, une improvisation supplémentaire sera jouée, après une pause de soixante secondes. Pour cette période de surtemps, la durée des improvisations n'excédera pas cinq minutes (en mixte) et trois minutes (en comparée). Un (1) point au classement général sera attribué à l'équipe qui perd en prolongation. L'équipe gagnante en obtiendra deux (2).

S'il y a égalité dans le compte des votes, une autre improvisation suivra.

En série éliminatoire, advenant une égalité après les trois périodes réglementaires, le jeu se poursuivra en période(s) supplémentaire(s) jusqu'à ce qu'un point soit marqué.

11. Pénalités

L'arbitre est le maître absolu du jeu. En tout temps, il peut imposer une pénalité à un joueur ou à une équipe pour toute infraction nuisant à la qualité du jeu ou au déroulement de la partie. Au cours d'une improvisation, l'arbitre signale une pénalité au moyen d'un "gazou". La pénalité est annoncée avant le vote sur l'improvisation.

- **Points de pénalité**

L'équipe pénalisée se voit accorder un ou deux points de pénalité selon la nature de l'offense (mineure ou majeure). Une pénalité majeure est une infraction qui détruit sciemment le jeu, tandis qu'une infraction mineure peut être un oubli, une maladresse, un retard, etc.

L'accumulation de trois points de pénalité (total accumulé chronologiquement par les joueurs ou leur équipe) donne automatiquement un point à l'équipe adverse.

En temps supplémentaire, l'accumulation de trois points de pénalité par une équipe met immédiatement (dès le signalement de l'infraction) un terme à l'improvisation en cours et donne la victoire à l'équipe adverse.

- **Expulsion**

Tout joueur ayant récolté deux (2) pénalités pendant la même partie est expulsé du jeu pour la fin de cette joute et il doit se retirer dans le vestiaire. Son expulsion efface les points de pénalité résultant de ses deux fautes, s'ils n'ont pas déjà été totalisés. Les points de pénalité de toutes fautes subséquentes, par ce joueur, sont versés au dossier de l'équipe.

Si, à cause de l'absence d'un joueur, son équipe ne peut remplir les exigences de la carte d'improvisation, l'autre équipe gagne l'improvisation par défaut.

- **Demande d'explication**

Seul le capitaine de chaque équipe a le droit de demander des explications à l'arbitre. Toute discussion avec ce dernier doit se dérouler dans le cercle LNI au centre de l'aire de jeu.

Advenant l'expulsion du capitaine, celui-ci sera remplacé par l'assistant-capitaine.

12. Classement

Chaque victoire vaut deux (2) points au classement général. À la fin du calendrier régulier, advenant une égalité dans les points au classement, le gagnant des matchs disputés en saison entre les équipes concernées obtient la primauté. Si l'égalité ne peut être brisée par ce principe, la différence entre les points pour et les points contre, au total de la saison, détermine un meneur. Si l'égalité persiste à ce stade, la différence entre les points pour et les points contre au total des matchs mettant aux prises les équipes en litige devient la référence. Le dossier de l'équipe au chapitre des pénalités tranchera en dernier recours.

- **Joutes éliminatoires:**

À la fin du calendrier régulier, il y a une ronde de deux demi-finales. L'équipe qui termine en tête du classement général rencontre dans une première partie de demi-finale l'équipe occupant la 4e et dernière place. L'équipe terminant au 5e rang est éliminée. Les équipes occupant la 2e et le 3e place se rencontrent dans une deuxième joute de demi-finale. Les gagnants des deux demi-finales se rencontrent en finale.

13. Protêt

Pour qu'un protêt soit valide, il doit être signalé aux officiels, lors du match contesté, avant la dernière sirène annonçant la fin des cérémonies de clôture. Un membre dûment mandaté de la direction de la Ligue Nationale d'Improvisation jugera alors de la recevabilité du protêt. Dans la mesure du possible, la décision sera rendue le soir même ou dans un délai raisonnable par le membre mandaté.

Une équipe qui abusera de cette procédure pourrait être sanctionnée. La sanction imposée correspond au retrait de un ou deux points au classement général.

ANNEXE 2.

Les fautes de jeu – annexe n°3 du Règlement du championnat adulte de la FBIA 2016 - 2017 (source : Fédération Belge d'Improvisation Amateur)

Les FAUTES de JEU.

Il s'agit de signaler au public, aux équipes et au maître de cérémonie qu'une faute vient d'être commise. Ces fautes sont au nombre de 17.

1. Sortie de thème : Les deux index dessinent un rectangle Sifflée en cas de non respect du titre ou de la catégorie donnée par l'arbitre.

2. Rudesse excessive : Coup de poing dans la main ouverte. Sifflée en cas de jeu qualifié agressif ou trop imposant. Cela peut aller de l'agressivité de jeu (imposer le personnage de l'autre, jouer entre improvisateurs de la même équipe en mixte, ne pas laisser parler l'autre...) à l'agressivité réelle (coup violent sur un des blocs délimitant l'aire de jeu, le matériel ou même un joueur).

3. Cliché : Tape de la main sur le talon. Sifflée en cas d'utilisation de référence culturelle pour créer l'improvisation. Ex : reprendre des répliques de sketches ou de films connus, des situations... Contrairement à ce que croient certains, citer des marques n'est pas un cliché et n'est pas du tout interdit. De même concernant le fait de prendre un air connu dans une improvisation chantée (s'il n'est bien sûr pas accompagné des paroles de cette chanson). Le cliché n'est sifflé que s'il est un manque de créativité. Ex : citer un slogan publicitaire connu dans une situation la sortant de son contexte ne sera pas forcément sifflé comme cliché.

4. Déjà vu : La main forme un zéro devant l'oeil. Sifflée en cas de répétition d'éléments d'improvisation (situation, noms, lieux, personnages...) d'une impro à l'autre au cours d'un même match.

5. Retard de jeu : Mouvement circulatoire de la main, index levé. Sifflée pour deux raisons différentes : a. Retard dans le décorum du match. Ex : improvisateur rentrant dans l'aire de jeu après le coup de sifflet annonçant la fin du caucus, retard répété d'un capitaine venant demander une explication,... b. Retard dans le déroulement de l'improvisation. Ex : refus empêchant l'improvisation de démarrer, manque de proposition... Bref, une improvisation qui ne décolle pas.

6. Accessoire illégal : La main tire sur le maillot ou la vareuse. Sifflée en cas d'utilisation d'un accessoire autre que ce qui est commun à tous les joueurs. (voir "Costumes et accessoires")

7. Manque d'écoute : Main sur le poignet. Sifflée dans un cas de manque d'écoute des propositions ou des éléments d'improvisation. Il peut également s'agir d'un manque d'écoute par rapport au public (jouer de dos, parler trop bas...), à l'arbitre (nombreuses répétitions de la même faute sans changement de comportement des équipes)...

8. Nombre illégal de joueurs : La main frappe la tête. Sifflée pour deux raisons différentes :
a. Nombre de joueurs sur un banc ne correspondant pas aux normes du match
b. Nombre de joueurs sur l'aire de jeu ne correspondant pas au nombre de joueurs décrit dans le thème

9. Refus de personnage : La main cache la figure. Sifflé lorsqu'un joueur monté dans l'aire de jeu n'a pas eu le temps de participer à l'improvisation.

10. Confusion : Rotation des bras devant le tronc. Sifflée lorsque l'histoire est trop compliquée ou incohérente. Ex : trop de personnes qui parlent en même temps, informations contradictoires, lieu pas clair,...

11. Décrochage : Mouvement de haut en bas avec le poing fermé. Sifflée lorsqu'un improvisateur quitte le personnage qu'il a installé. Ex : improvisateur qui rigole, qui perd son accent, sa façon de marcher... Bien entendu, un improvisateur peut changer de personnage ou avoir un personnage évoluant, mais cela doit être clairement volontaire.

12. Cabotinage : Pied de nez. Sifflée lorsqu'un improvisateur cherche davantage à se faire remarquer par le public (et donc souvent, à gagner le point) qu'à construire l'improvisation ou intervient de façon inadaptée et intempestive. Particularité, le cabotinage d'équipe : sifflée lorsqu'une équipe a un recours excessif au talent d'un de ses joueurs qui monte sur la plupart des impros.

13. Obstruction : Les bras en croix vers les épaules. Sifflée en cas de refus répété empêchant l'improvisation de démarrer.

14. Procédure illégale : Plusieurs coups du tranchant de la main sur l'avant-bras. Sifflée en cas de non-respect du règlement du match d'improvisation à l'exception du non-respect visé par les autres fautes.

15. Mauvaise conduite : Mains sur les hanches. Sifflée en cas de comportement allant à l'encontre de l'éthique de l'impro. Ex : Manque total de respect au règlement (sortir de l'aire de jeu pendant toute l'improvisation, refus de jouer en maillot, insulte à un spectateur...) Cette faute est majeure, ce qui signifie qu'elle compte pour deux fautes dans la comptabilisation des fautes. Elle est suffisante pour que le joueur ne puisse revenir pendant le match, ici, c'est l'exclusion directe.

16. Puntition de match : Double mouvement des mains sur les hanches. Un peu l'équivalent de la mauvaise conduite mais pour un comportement encore plus grave. Ex : Violence physique volontaire envers un joueur, un membre du public... Cette faute est également majeure et entraîne l'exclusion immédiate et définitive du joueur. Ces deux fautes (la mauvaise conduite et la puntition de match) n'ont, dans l'histoire de la fédé, presque jamais dû être utilisée par un arbitre. Si elles devaient se produire, un rapport serait produit auprès du conseil d'administration qui peut, convoquer le joueur en question (ainsi que l'arbitre) et décider d'une suspension de match.

17. Majoration : Un double mouvement des bras de haut en bas. Cette faute n'en est pas vraiment une mais un moyen de majorer (de doubler) la dernière faute sifflée et ce, parce qu'elle s'est reproduite malgré le premier avertissement.

ANNEXE 3.

Questionnaire d'entretien semi-directif

Le questionnaire suivant nous a aidé à construire nos échanges avec les répondants, bien que celui-ci ne soit pas exhaustif ni utilisée systématiquement dans son intégralité, dépendamment de la direction prise par l'entretien.

1. PROFIL PERSONNEL ET STRUCTURE DE TRAVAIL

- Quel est votre parcours en tant qu'improvisateur, depuis quand faites-vous de l'improvisation, par quelle structure êtes-vous passé ?
- Pourquoi avoir créé une structure telle que X, quels étaient vos objectifs et ont-ils changé depuis la création ?
- Depuis quand proposez-vous des services à destination des entreprises ? Pourquoi avoir eu cette envie de travail avec des organisations ? Que proposez-vous comme services spécifiquement ?

2. TRAVAIL EN ORGANISATION

- Dans quels buts les entreprises vous contactent-elles majoritairement ? Viennent-elles avec des demandes bien précises de points à travailler ou juste une envie de découvrir l'improvisation sous une forme particulière ?
- Avez-vous eu déjà à faire à des demandes d'amélioration de la communication, ou de l'esprit d'entreprise ?
- Comment procédez-vous pour travailler avec une entreprises, quelles sont vos démarches ? Y-a-t-il une préparation en amont, et un débriefing après ?
- Comment se passe une séance de coaching habituellement ? Y-a-t-il des points de passage obligatoires et communs à tous les coachings en entreprise ?
- Avez-vous un exercice que vous appréciez donner pour travailler particulièrement la communication interpersonnelle ?
- Annoncez-vous vos objectifs dès le début de la séance ?
- Selon vous, quelle est la grande différence entre le coaching d'impro artistique et le coaching d'impro appliqué en entreprise ?
- Travaillez-vous le plus souvent par un événement ponctuel ou avez-vous des accompagnements sur du plus long-terme, avec plusieurs séances dans une même organisation ?
- Quels sont les éléments qui font de votre travail avec les entreprises une réussite ?
- Comment atteignez-vous vos objectifs ?
- Quels sont les difficultés qui sont plus spécifiques au travail avec de l'improvisation en entreprise ?
- Dans quelle mesure êtes-vous cadré par les entreprises lorsque vous prévoyez une activités ou un coaching avec elles ? Avez-vous une marge de manœuvre importante dans ce que vous pouvez proposer ? Ou bien ont-elles des demandes très précises sur des activités à faire ou à ne pas faire ? Par rapport à leurs valeurs ?
- Avez-vous déjà eu des demandes de managers ou d'employés pour des coachings personnels dans une optique d'amélioration individuelle de leur communication ?

- Comment voyez-vous à l'avenir évoluer le coaching en entreprise en Belgique ?
- Pensez-vous que la fonction de coach en entreprise devrait-être plus reconnue en Belgique, dans le sens plus contrôlée et certifiée ?
- En quoi, selon vous, les formations et coachings en organisations peuvent être, si c'est possible, des vecteurs de communication des valeurs de l'organisation ?

3. IMPROVISATION

- Quels sont selon vous les bénéfices que peuvent apporter les techniques d'improvisation théâtrale au sein d'une organisation, et particulièrement au niveau de la communication entre les collaborateurs ?
- Au niveau individuel, que pensez-vous développer le plus chez les personnes que vous coachez ? Et comme compétence au niveau de leur communication ?
- A contrario, quelles sont les limites du coaching en entreprise et de l'utilisation de l'improvisation dans ce monde ? Y-a-t-il des aspects plus compliqués à travailler avec l'improvisation uniquement ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes qui vous empêchaient de travailler avec un groupe ?
- Est-ce que vous préconisez aux participants de vos coachings, afin de faciliter leur communication, de se créer un rôle, un personnage différent d'eux-mêmes au sein de leur environnement de travail ?
- Avez-vous un exercice fétiche pour améliorer la communication interpersonnelle lors de vos coachings ?
- Une anecdote marquante en coaching en entreprise ?
- Quelque chose à ajouter ?

Âgé de plus de quarante ans aujourd'hui, le concept québécois du « match d'improvisation » s'est exporté outre-Atlantique depuis longtemps. En Belgique francophone, la démocratisation de cette forme de spectacle et la pratique de l'improvisation théâtrale ne cessent de croître. Après avoir conquis improvisateurs et spectateurs, l'improvisation s'est progressivement intégrée dans d'autres domaines tels que celui de l'entreprise et du management. C'est ainsi que s'est développée « l'improvisation appliquée ». En effet, plusieurs structures et improvisateurs proposent aujourd'hui leurs services à des organisations, selon divers objectifs. L'amélioration de la communication ou de la dynamique de groupe en sont des exemples.

Notre travail s'appliquera à dégager des éléments de réponse à la question suivante : « *Dans quelle mesure la pratique et les techniques de l'improvisation théâtrale peuvent-elles servir d'outils d'amélioration de la communication interpersonnelle au sein d'une organisation ?* »

Une première partie théorique dressera les liens entre communication et improvisation. Nous jouerons avec la frontière entre le monde du spectacle et celui de notre vie sociale et interactionnelle quotidienne. Dans la seconde partie de notre recherche, nous analyserons les entretiens que nous avons réalisés sur la pratique des coachs en entreprise en Belgique francophone. De cette manière, entre théorie et pratique de terrain, nous pourrons observer l'impact de l'improvisation appliquée sur la communication et sur la culture organisationnelle.

Mots-clés : improvisation appliquée / communication interpersonnelle / culture organisationnelle