



**HAL**  
open science

# Improvisation, leadership et expérience de la liberté : quelle réflexion politique ?

Thierry Ménissier

► **To cite this version:**

Thierry Ménissier. Improvisation, leadership et expérience de la liberté : quelle réflexion politique ?. Improviser une société pour demain, Dec 2015, Grenoble, France. hal-01660792v2

**HAL Id: hal-01660792**

**<https://hal.science/hal-01660792v2>**

Submitted on 4 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Table ronde « Improviser une société pour demain »,  
Université Grenoble Alpes, 12 décembre 2015

Cette table ronde faisait suite à l'expérimentation « *Org'Impro*. Improviser et faire ensemble », proposée par Fabienne Martin-Juchat (professeure de sciences de l'information et de la communication, GRESEC-UGA) dans le cadre du programme *Promising* (projet ANR Investissement d'Avenir de la vague des « IDEFI », n° ANR-11-IDEFI-0031), qui a consisté en un atelier d'une journée pour agir, interagir et co-crée : à partir de la pratique de l'improvisation chorégraphique encadrée par des chorégraphes et des enseignants-chercheurs, *Org'Impro* proposait de développer la faculté d'improvisation entendue comme capacité à créer des compositions instantanées durant lesquelles un échange sans cesse renouvelé se crée autour d'une situation précise. Ainsi conçue, comme le souligne Gérard Mayen, critique de danse, l'improvisation requiert de connaître des techniques, notamment dans les registres sensoriels et relationnels, l'improvisateur devant se mettre à l'écoute, mobiliser des capacités de connexion [...]. » L'atelier *Org'Impro* partait de l'hypothèse suivante : l'improvisation est un mode d'organisation et de transmission spécifique au champ artistique mais qui contient des réponses à des attentes en termes de management des équipes, d'innovation pédagogique, voire à des questions d'ordre socio-politique et philosophique.

*Org'Impro* s'est déroulé le samedi 12 décembre 2015, de 9h à 20h30 à l'Institut de la Communication et des Médias (ICM), Université Grenoble Alpes, 11 avenue du 8 mai 1945, 38130 Echirolles.

***Improvisation, leadership et expérience de la liberté : quelle réflexion politique ?***

Th. Ménissier

L'expérimentation *Org'impro* qui vient de se dérouler peut être caractérisée comme une recherche-action dans le domaine de la formation visant à permettre par l'expérience l'acquisition de compétences en improvisation. Par le biais des exercices proposés par les chorégraphes à un public de néophytes en danse contemporaine, ces compétences ont été stimulées à partir de la création d'un espace de jeu, aux deux sens du terme : une activité ludique (désintéressée car sortie du contexte de la recherche d'utilité) et un espace entre deux pièces d'un mécanisme dont on dit qu'elle « ont du jeu ». *Org'impro* a ainsi ouvert un espace destiné à tester la capacité à évoluer dans une situation donnée avec d'autres personnes, à partir de son propre vécu corporel et émotionnel plutôt qu'à partir de sa compréhension

intellectuelle. Autant d'aspects qui contrastent avec ce qui se passe ordinairement dans les organisations aujourd'hui, où les procédures sont rationalisées dans le sens de la production de performances et du contrôle. La dimension ludique est maintenue à l'extérieur de la sphère productive et institutionnelle, elle est récupérée par le marché dominé par les ruses remarquablement efficaces du marketing, pour lequel il s'agit de réussir à mettre en connexion désir et achat en procurant une sensation de liberté. Dans les deux cas, dans l'activité sérieuse comme dans le jeu de la consommation, on ne peut pas vraiment parler de liberté.

Or, il me semble que l'improvisation a à voir avec la liberté. Mais dans quel sens ? Pour répondre, il est intéressant d'examiner l'histoire du concept de liberté. La modernité a défini la liberté comme *autonomie*, se fondant sur la capacité du sujet réflexif (nommée la volonté) de se donner une règle de conduite puis de la suivre (Descartes et Kant). La période contemporaine a fait exploser ce cadre et l'a redéfini de deux manières : d'abord sur le mode « romantique » (Rousseau/Hegel/ Marx) comme *refus de l'aliénation, identification de l'authenticité*, enfin *auto-détermination collective* ; ensuite comme *engagement dans l'action à partir de l'expérience du néant* (les existentialismes). Le modèle de l'émancipation (prôné par exemple par Fanon ou par le féminisme) s'il paraît constituer une troisième option, n'en est pas une véritablement nouvelle puisqu'il combine les éléments de deux autres : l'émancipation entendue comme refus de l'aliénation se nourrissant de l'auto-identification de soi par l'authenticité d'une part et de l'engagement de l'autre.

En aucun cas, finalement, l'improvisation n'a jusqu'ici servi à nourrir la conceptualisation de la liberté. Explicitement, du moins. Car sans doute trouverait-t-on dans plusieurs œuvres de la tradition contemporaine des éléments en faveur de la liberté comme improvisation. Par exemple, un texte comme *Les Rêveries du Promeneur solitaire* de Rousseau fait méditer le lecteur sur sa propre capacité, subjectivement attestée, de voir l'instant présent comme un pivot ouvrant au vertige des possibles.

Malgré cela, la page de l'histoire des idées morales et politiques qui fait de l'improvisation une ressource pour la liberté n'est pas encore formellement écrite – bien que beaucoup d'éléments semblent aujourd'hui appeler l'art de l'improvisation à la rescousse pour réinventer la liberté. Ce qu'on remarque en tout cas dans les pages déjà écrites, c'est qu'au fil des conceptions, on progresse pour ainsi dire dans la place faite à la vacuité. Expérimenter la liberté, pour l'improvisateur d'aujourd'hui, c'est moins se fonder sur une faculté forte telle la volonté des classiques que faire l'épreuve du vide par l'appréhension d'un espace-temps de situation. Un vide qui semble avoir été purgé de la déchéance des

existentialistes. Dans la pratique de l'improvisation par le mouvement, il y a des moments de flottement, des interstices qui sont susceptibles de produire un vertige. Je ne demande pas ce que signifie ce vertige (je le constate), mais à quoi il peut servir aujourd'hui. Car c'est dans l'usage du vertige que se tient peut-être le bon ou le mauvais usage de la liberté.

Qu'en faire au sein des organisations ? De quelles manières s'en inspirer pour organiser des collectifs à la fois efficaces, réflexifs ou critiques, et humains ? Comment, dans ces ensembles, l'organigramme est-il susceptible de se reconfigurer en termes de leadership et d'autorité ? Mais avec nos modes d'organisation hyperboliquement rationnelle et nos sociétés à vocation assurantielle, qui veut vraiment éprouver cette sensation à la fois pénible et délicieuse ? Ce sont des questions qu'il importe aujourd'hui de poser pour repenser nos modes civiques usés ou du moins en voie de folklorisation ; ce sont ces verrous qu'il faut faire sauter pour repenser la liberté politique.