

L'humour dans les organisations : avantages, limites et perspectives

Résumé : Cet article a trait à l'influence de l'humour - phénomène quasi-universel de l'interaction humaine - sur le travail dans les organisations. Au moyen d'une enquête réalisée par questionnaire, les résultats montrent le peu d'intérêt accordé par les managers à ce concept alors que les salariés le considèrent comme susceptible de jouer un rôle non négligeable dans les organisations. Des pistes sont dès lors proposées pour définir les conditions de mise en œuvre de l'humour et de son pilotage.

Mots-clés : Humour - Management - Organisation - Travail.

Humor in organizations: advantages, limits and perspectives

Abstract : This article explores the influence of humor - a quasi-universal phenomenon of human interaction - on labor inside various organizations. The results of a questionnaire-based inquiry reveal managers show scant interest in this concept whereas employees consider it as playing a potentially-significant role inside these organizations. Thereonafter, some bases for reflexion are put forward to come to define the conditions required in implementing humor and how to guide that implementation.

Key-words : Humor - Management - Organization - Workplace

1249

INTRODUCTION

En dépit de la croyance selon laquelle les environnements de travail sont sérieux et sobres (Moreall 1991), le rôle de l'humour - phénomène humain universel (Provine et Fischer) - dans les organisations attire depuis un certain nombre d'années l'attention des chercheurs (comme par exemple Conger, 1989 ; Dunan, 1982 ; Gibson, 2010 ; Lang et Lee, 2010 ; Malone, 1980 ; Robert et Yan, 2005). Les contributions de ces chercheurs se sont appuyées sur une variété de théories ou en ont développé de nouvelles (telles que la théorie de l'incongruité, Davis, 1993 ; la théorie de la supériorité, Dunca, 1985 ; la théorie psychoanalytique, Freud, 1963). Des recherches plus récentes sont allées même jusqu'à étudier l'influence de l'humour du leader sur les résultats principaux de l'organisation, tels que la performance, le stress, l'acceptation du changement, etc. (voir par exemple, Forester, 2004 ; Romero et Pearson, 2004). Cependant, l'humour est complexe et multidimensionnel. Présent dans les relations humaines au quotidien, il se manifeste sous forme de plaisanteries, de calembours, d'histoires drôles, de rires, de taquineries, de traits d'esprit et de comportements « imbéciles ». Il peut également prendre la forme de satires, de sarcasmes, de remarques ironiques, de dérisions et de ridicule. Quelle qu'en soit la forme, l'humour conduit à des implications susceptibles d'être bénéfiques ou dommageables. Allant au-delà des mots ou de comportements spécifiques, il est enraciné dans les attitudes des individus.

L'humour semble ainsi doté de multiples facettes. Une définition large consiste à la considérer comme « un exemple de communication, perçue comme humoristique » (Martineau, 1972) et comme une communication verbale et non-verbale produisant une réponse affective ou cognitive positive de ceux qui écoutent (Crawford, 1994 ; Romero et Cruthirds, 2006). Toutefois, cette forme de communication est indirecte et ambiguë. Elle est liée à la connaissance tacite dont seraient dotées les sociétés (Kahn 1989), se traduisant par des intonations, des gestuelles et des expressions physiques et verbales spécifiques. L'ambiguïté résiderait dans l'équivocité dont ferait preuve l'utilisateur de l'humour. Les sens peuvent être construits et réinterprétés dans le temps (Putnam, 1983), conduisant à des interprétations diversifiées de la reality (Fox, 1990). À cet égard, les interactions axées sur l'humour éclairent les caractères et les croyances des acteurs impliqués.

Dans l'environnement de travail, l'humour est appréhendé comme un déterminant important des réponses cognitives, affectives et comportementales des employés en termes

d'ambiance sociale chaleureuse (Craik *et al.* ; 1996), d'états positifs émotionnels (Cann *et al.*, 1999) et de performance individuelle (Avolio *et al.*, 1999). Il permet également d'exprimer et/ou de masquer les fortes attentes des salariés et les tensions latentes menaçantes (Hatch 1997; Linstead 1985). Il exprime en outre les valeurs, les croyances et les attitudes partagées des salariés. Dans cette perspective, il peut être associé à plusieurs fonctions et aide à construire différents types de relations de travail (Holmes et Marra 2002 ; Malone, 1980). Dès lors, il peut être considéré comme un lubrifiant social des relations de travail (Terrion et Ashforth 2002 ; Trice et Beyer, 1993).

Ces préoccupations sont proches de celles relatives à la prise en considération de la dimension humaine dans les organisations, à savoir l'approche par les relations humaines (l'école de Palo Alto, voir pour un résumé, Rouleau, 2007), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le management par le sens (issu des travaux de Karl Weick relatifs au sensemaking, *cf.* Autissier et Bensebaa, 2006 ; Autissier et Wacheux, 2006), l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1997) et l'intelligence sociale (Goleman et Boyatzis, 2008). Il s'agit dans cette veine de remettre en cause les relations humaines fondées sur la seule rationalité pour mettre l'accent sur les liens inter-subjectifs soit à des fins normatives, soit à des fins instrumentales. La création d'un environnement stimulant pour les relations de travail semble ainsi de mise.

L'objectif de cet article consiste justement à étudier de manière exploratoire l'importance de l'humour dans le travail. D'une manière plus précise, l'article vise à appréhender les fonctions humaines de l'humour dans les relations au travail en termes d'impact sur la motivation et la performance ainsi que sur le plan des modes de subordination. Deux parties structurent les propos qui suivent. La première partie présente les résultats d'une enquête menée auprès des salariés des entreprises alors que la seconde partie analyse les résultats, les interprète, en tire des enseignements sur le plan des apports théoriques et des recommandations managériales et propose des voies de recherche futures.

1. LE TERRAIN EMPIRIQUE

Le terrain empirique repose sur une enquête réalisée en France (*cf.* Encadré 1). Les 30 questions auxquelles ont répondu les personnes sont regroupées en trois thèmes principaux : les constats en matière d'humour (1.1.) ; les pratiques des entreprises (1.2.) ; les attentes des salariés en matière d'humour (1.3.).

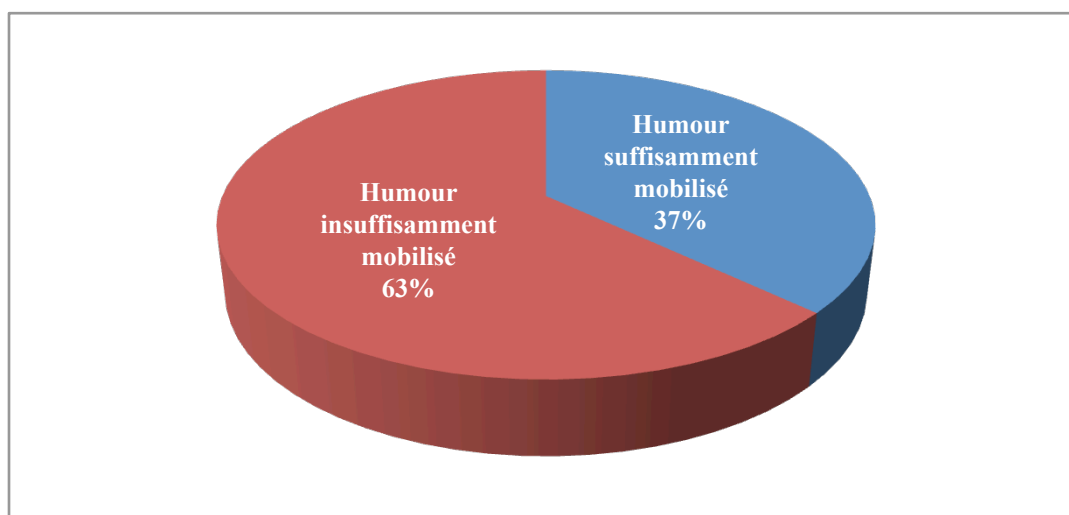
Encadré 1 – Terrain empirique et méthode de collecte et d’analyse des données

Le terrain empirique repose sur une enquête réalisée en France auprès de 321 personnes sur leurs pratiques. L’échantillon représente 60 % des salariés du secteur tertiaire appartenant majoritairement à des grandes entreprises : entreprises de plus de 600 personnes (56,1 %) ; entreprises entre 100 et 600 personnes (12,1 %) ; entreprises entre 20 et 100 personnes (11,8 %) ; entreprises entre 5 et 20 personnes (12,5 %) ; entreprises de moins de 5 personnes (7,5 %). En termes d’âge, la répartition se présente comme suit : moins de 25 ans (19,3%) ; entre 25 et 30 ans (30,2%) ; entre 30 et 40 ans (19,6 %) ; entre 40 et 50 ans (17,4 %) ; entre 50 et 65 ans (13,4 %). Enfin, sur le plan de la formation, 67,3 % des répondants ont une formation Bac + 4 et Bac + 5, signifiant ainsi que ce sont essentiellement les cadres qui ont participé à cette évaluation. 78 % sont des cadres, des cadres supérieurs et des dirigeants.

L’enquête s’appuie sur un questionnaire élaboré par un des deux auteurs et approuvé par l’autre auteur. Les données ont été collectées *via* un site Internet, mis en place de façon *ad hoc*. L’analyse descriptive est réalisée par le logiciel Excel et l’interprétation des données a été faite de façon manuelle par les deux auteurs de façon indépendante. Le taux de convergence a été nettement supérieur à 80 %. Les divergences ont été résolues par la discussion.

1.1. LES CONSTATS

Pour 96 % des individus¹, l’humour est indispensable, très important et important dans les relations professionnelles. Cette importance est contrebalancée par la réalité des observations. En effet, pour 63 %, l’humour n’est pas suffisamment mobilisé dans les relations à l’intérieur des entreprises (figure 1).



¹ Les données brutes, sur lesquelles s’appuie cette analyse, sont à la disposition des évaluateurs.

Figure 1 – Perception de la mobilisation de l’humour

Ce qui signifie qu’il y a environ 60 % (96 % de 63 %) de personnes mécontentes en entreprise au regard de l’humour et de sa mobilisation. Comme l’indique le tableau 1, l’humour est surtout attendu dans les relations avec les collègues, pour briser la glace à l’occasion d’une nouvelle relation et obtenir la participation comme le montre le tableau suivant. On aurait pu croire que l’humour était très attendu pendant les moments de pause qualifiés de hors travail. Or, ce n’est pas le cas car la perception de l’importance de l’humour à la pause café n’est valable que pour 38 % des interrogés.

Dans quelles situations, l’utilisation de l’humour vous paraît-elle la plus importante ?	
Propositions	Nombre de réponses
Dans les relations au quotidien	81%
Pour briser la glace	58%
Pour obtenir la participation	45%
À la « pause café »	38%
Pour transgresser un tabou	35%
En réunion	34%
En cas de négociation	28%
En cas de désaccord	26%
En cas de conflit	21%
Pour obtenir une décision	13%

Tableau 1 – Liens entre situation et humour

L’analyse croisée des réponses avec quelques critères signalétiques (figure 2) permet de montrer que les personnes ayant eu un enseignement supérieur sont plus sensibles à l’humour que les autres. L’explication tient probablement au fait que beaucoup de diplômés de l’enseignement supérieur occupent des postes de coordination et qu’ils sont beaucoup

plus en mode relationnel que d'autres et pour eux l'humour revêt une plus grande importance. Comme le montre la figure 3, pour 88 % des personnes ayant un BEP, l'humour n'est pas important alors que cette proportion tombe à environ 30 % pour les diplômés de l'enseignement supérieur.

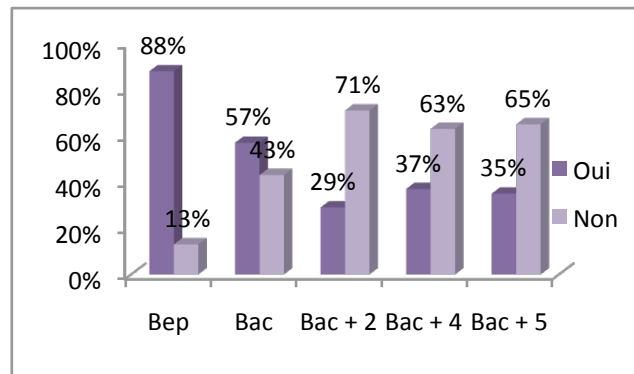


Figure 2 - Analyse croisée entre le niveau d'étude et la perception de l'importance de l'humour dans les relations au travail

Une autre analyse croisée entre les réponses à la question « l'humour est-il important dans les relations professionnelles ? » et l'ancienneté dans l'entreprise indique que plus les personnes sont anciennes dans une organisation, plus elles considèrent que l'humour n'est pas mobilisé dans l'entreprise.

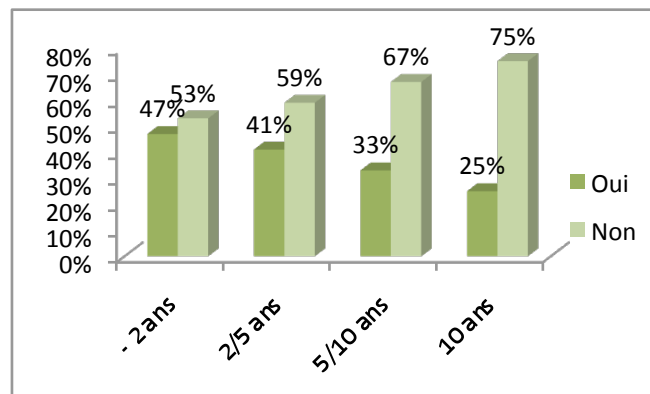


Figure 3 - Analyse croisée entre l'ancienneté dans l'entreprise et la perception de l'importance de l'humour dans les relations au travail

Pour 92 % des répondants, l'humour est un facteur de bien-être des individus. Les interrogés déclarent vouloir utiliser et développer l'humour comme moyen pour améliorer leur vie au travail. « *L'humour, ça nous fait du bien, on a l'impression de s'amuser de notre quotidien, rendant ainsi ce dernier plus humain tant il peut être pitoyable* ». Le verbatim précédent illustre la corrélation entre humour et bien être. N'y aurait-il pas dans l'humour un

moyen de traiter certaines dérives liées aux risques psycho-sociologiques dont souffrent de nombreuses entreprises actuellement ? Le tableau 2 relatif aux avantages de l'humour renforce cette idée de bien-être en mettant aux deux premières places la qualité de vie au quotidien et la dédramatisation des situations.

Selon vous, quels sont les avantages de l'humour en entreprise ?	
Propositions	%
Mieux vivre au quotidien	71%
Dédramatiser des situations	52%
Eviter de se prendre au sérieux	47%
Renforcer les liens entre les personnes	46%
Échanger plus facilement avec les personnes que vous ne connaissez pas	27%

Tableau 2 – Les avantages perçus de l'humour

Trois questions portent sur la qualité de l'humour qui préexiste entre les collègues, les collaborateurs et avec les responsables hiérarchiques. Les résultats montrent - tableau 3 - que l'humour est surtout développé entre collègues, c'est-à-dire entre personnes de même niveau hiérarchique. Il n'en est pas de même avec les subordonnés et les responsables hiérarchiques. Pour ces deux catégories de personnes, l'humour est perçu comme essentiellement moyen. Cela pourrait conduire à estimer que l'humour n'aurait pas sa place dans les liens hiérarchiques au prétexte que l'on ne plaisante pas dans une relation de subordination.

Comment qualifieriez-vous l'humour avec				
	Inexistant	Nul	Moyen	Bon
Avec vos collègues	7 %	2 %	43 %	49 %
Avec vos collaborateurs	12 %	3 %	47 %	37 %

Avec vos supérieurs	24 %	10 %	43 %	23 %
---------------------	------	------	------	------

Tableau 3 - Qualité de l'humour et destinataires

1.2. LES PRATIQUES HUMORISTIQUES OBSERVEES

18 % des personnes interrogées déclarent utiliser très souvent l'humour au travail. 11 % ne l'emploient jamais et 38 % s'en servent rarement. L'entreprise n'est pas considérée comme le lieu où l'humour est le plus sollicité. La figure 4 montre que l'humour est surtout mobilisé dans les relations entre amis. « Avec nos amis, on cherche à s'amuser et prendre du bon temps, ce qui n'est pas le cas en entreprise où on est là pour produire et puis la compétition entre les personnes nous fait réfléchir avant de pratiquer l'humour. ». Le verbatim conforte l'idée qu'il y a un humour en dehors du travail et qu'une forme d'humour au travail n'est pas pleinement partagée.

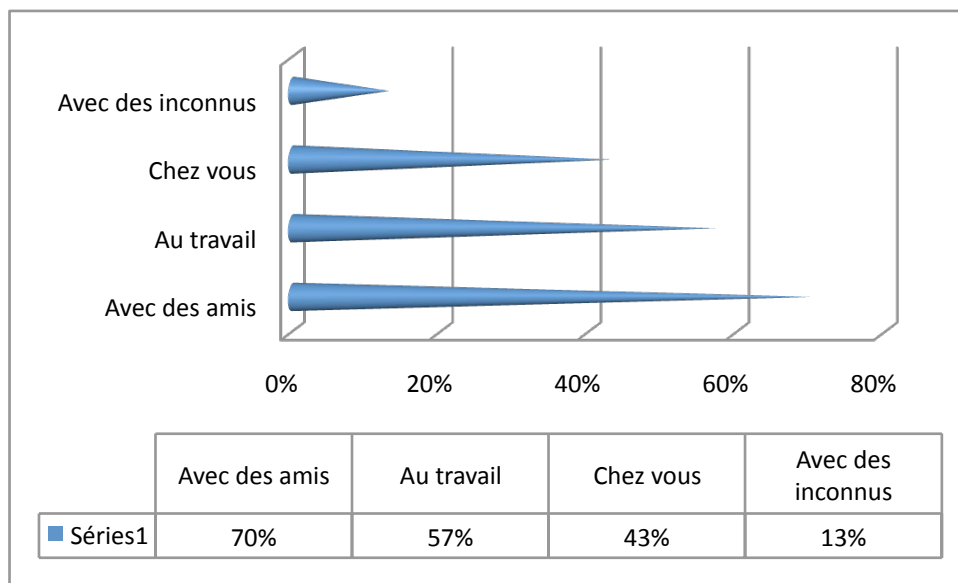


Figure 4 – Hiérarchie des destinataires de l'humour

Le besoin d'humour apparaît toute la journée dans les différentes phases de cette dernière. À la question « À quels moments de la journée êtes-vous le plus sensible à l'humour ? », les réponses - figure 5 - montrent une attente qui se répartit tout au long de la journée avec une demande un peu plus élevée en fin de journée. L'humour serait alors comme le petit plus, encourageant et réveillant à des moments où la fatigue peut se faire sentir. « Il n'y a rien de plus dur qu'une réunion en fin de journée et s'il n'y a pas la petite étincelle de joie et de

dynamisme pour l'animer c'est l'horreur ». Ce verbatim souligne le caractère dynamisant de l'humour dans des situations où l'attention peut être plus faible.

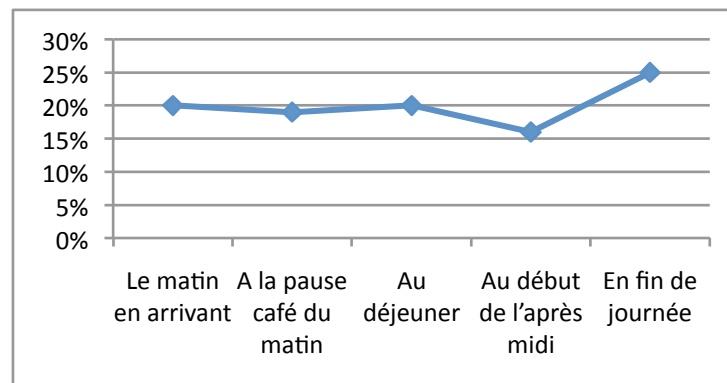


Figure 5 - Les moments privilégiés de l'humour

Pour 51 % des répondants, l'humour ne fait pas partie de la culture de l'entreprise et n'est pas revendiqué comme une valeur forte du fonctionnement des organisations. L'humour, quand il est pratiqué, est davantage le fait de quelques individus que d'un système de valeurs revendiqué par l'entreprise. Rares sont les chartes des valeurs ou les modèles de management qui mentionnent l'humour. Pour 70 %, il n'existe pas non plus de documents de subversion à l'encontre de l'entreprise et de ses dirigeants. Certains dessins humoristiques peuvent être échangés mais ils concernent l'organisation en général mais pas une entreprise en particulier. Il peut exister des jeux de mots qui circulent sur des projets à l'occasion de changements majeurs. Par exemple, lorsque l'entreprise Calyon (issu de la fusion entre le Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais) avait pris de nouveaux bâtiments dans le secteur de la Défense dans un immeuble appelé Doumergue 2, le jeu de mot « *Cacalyon à Doumerdeux* » avait circulé. Utilisé de manière ironique pour mentionner le rejet d'un projet de déménagement, ce jeu de mot semblait adéquat, mais d'une manière générale, cela est assez rare.

Pour 54 %, le manque d'humour vient des responsables hiérarchiques qui ont peur de perdre du pouvoir s'ils mobilisent le registre humoristique. Les résultats indiqués dans le tableau 4 laissent entendre que le langage de l'humour peut être considéré comme inapproprié en entreprise et que l'humour, en tant que loisir, s'oppose au travail.

Quels sont les éléments qui peuvent bloquer la mise en place de l'humour en entreprise ?	
Propositions	%
Les chefs ont peur de perdre du pouvoir	54%
Certains langages peuvent paraître inappropriés en entreprise	41%
Le côté travail domine et s'oppose à la notion de loisir liée à l'humour	38%

Tableau 4 - Opposition humour et travail

Le mode d'humour le plus apprécié et le plus attendu en entreprise est la dérision subtile de l'environnement de travail comme le montre la figure 6. « *Nous avons besoin de tourner en dérision ce que nous réalisons et notre environnement de travail. Ce n'est en aucun cas une critique gratuite mais un clin d'œil qui nous fait sourire. En Angleterre par exemple il est bon ton de commencer une réunion sur le thème de la performance par une remarque du type : vu le nombre que nous sommes ici, ce n'est pas aujourd'hui que l'on va faire des économies sur nos coûts de coordination* ». Le témoignage précédent illustre cette notion de tourner en dérision l'environnement de travail. C'est une manière de prendre du recul sur l'activité quotidienne en souriant. D'ailleurs, nous voyons dans la figure 6 que le deuxième mode d'humour est l'autodérision. Un chef comptable avait pour habitude de sortir la blague suivante quand on lui reprochait sa rigueur comptable, qui désarçonnait plus d'un interlocuteur : « *un comptable quand on enlève table on sait ce qu'il reste, le con* ».

82 % des interrogés lisent les mails humoristiques qui leur sont envoyés et 54 % affirment recevoir régulièrement des mails de la part de leurs collègues. Le mail constitue ainsi le médium privilégié des échanges pour faire de l'humour. Le bon mail circule très souvent entre les personnes comme la bonne blague que l'on se raconte. Le contenu du mail peut être un dessin, une photo, du texte ou un lien vers un site. Le lien vers une vidéo sur un site du type dailymotion.com ou youtube.com se développe de plus en plus. Le succès des vidéos du site brother&brother (<http://brother.blogs.com/>) qui parodient le monde de l'entreprise semble indéniable. Dans une logique de buzz, les bonnes blagues se diffusent très rapidement de manière virale. En revanche, seulement 15 % consultent régulièrement

des blogs et des sites humoristiques. C'est un mail envoyé par un collègue qui va les décider à cliquer sur le lien mais ils n'y vont pas d'eux-mêmes régulièrement.

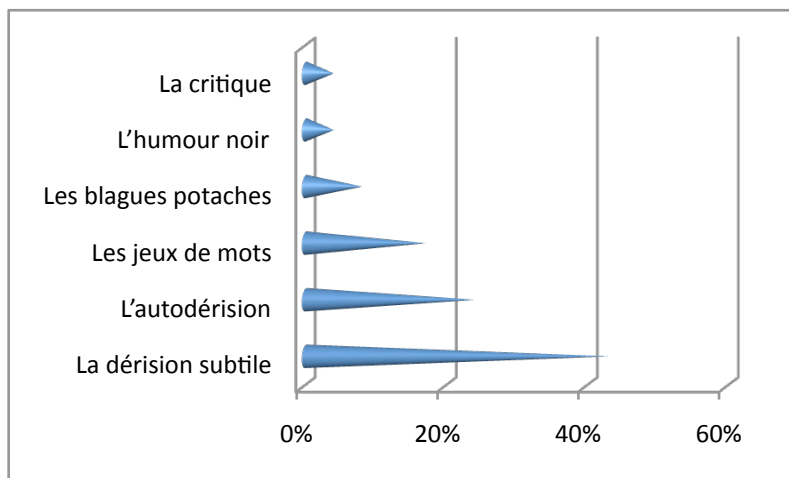


Figure 6 - Les différents modes d'humour

72 % des répondants âgés de moins de 25 ans (figure 7) privilégient l'utilisation de l'humour avec leurs collègues contre 35 % pour les 50/65 ans. Plus les personnes sont âgées, plus l'humour bascule des « collègues » aux subordonnés et aux responsables hiérarchiques. Le *verbatim* suivant de la part d'une personne de trente ans peut être une piste d'explications : « *Nos chefs sont tous assez âgés, ils ne rient pas des mêmes choses que nous et cela ne me viendrait pas à l'idée de plaisanter avec eux. Ce sont les big chiefs on ne les voit pas souvent et quand on les rencontre c'est plus dans une logique - dis moi ce que tu fais - plaisanter à ce moment-là serait plutôt mal venu !* »

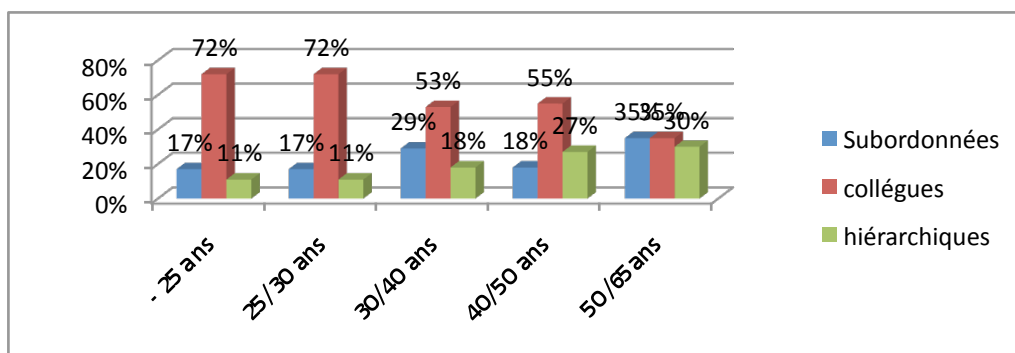


Figure 7 – Humour et âge des salariés

Plus un salarié a un poste élevé, moins il juge l'humour du chef pertinent et drôle (figure 8). 63 % des employés déclarent que leur chef sait utiliser l'humour au bon moment contre 51 % pour les cadres supérieurs. Cette corrélation entre le niveau et la perception

d'humour du chef est vérifiée sauf pour les agents de maîtrise. Seulement 44 % de chefs d'agents de maîtrise utilisent l'humour au bon moment, 31 % l'utilisent au mauvais moment et 25 % ne l'utilisent jamais. Cela met l'accent sur le management de proximité et la dérive « du petit chef » qui confond autoritarisme et légitimité.

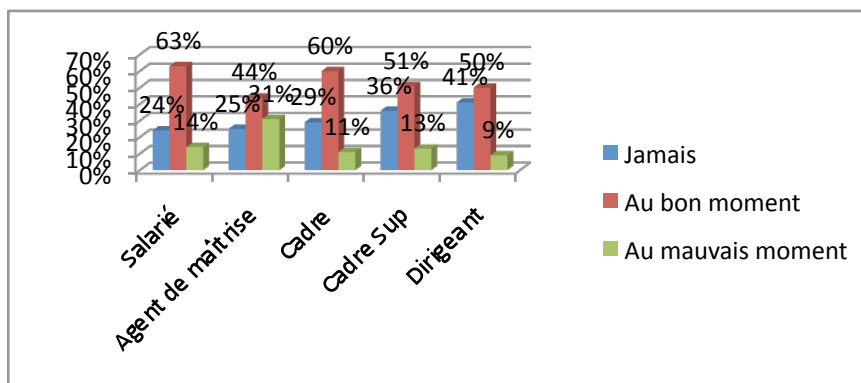


Figure 8 – Humour et position hiérarchique

Comme l'indique la figure 9, 43 % des managers des grandes entreprises n'utilisent jamais l'humour. Les chefs ont plus d'humour dans les petites et moyennes entreprises que dans les grandes organisations. Dans les petites et moyennes entreprises environ, les deux tiers des chefs savent mobiliser l'humour au bon moment contre 44 % dans les grandes entreprises. C'est peut être un message à faire passer aux cadres des grandes entreprises et cela confirme les critiques de désincarnation faites actuellement aux grandes organisations.

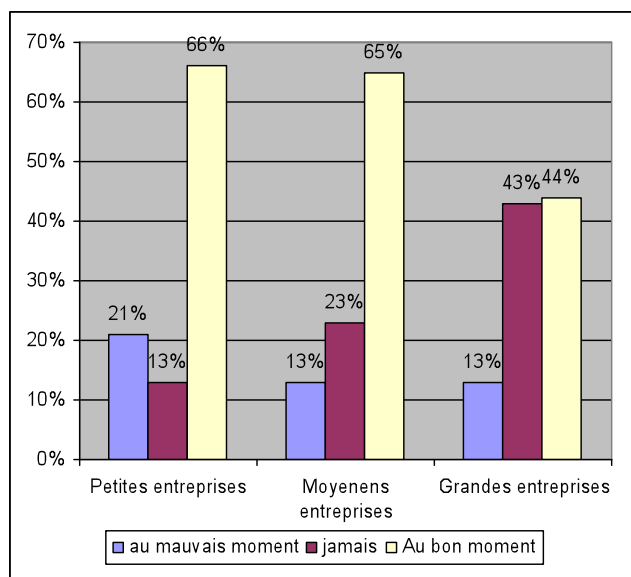


Figure 9 – Humour et dirigeants

1.3. LES ATTENTES EN MATIERE D'INTEGRATION DE L'HUMOUR DANS LES RAPPORTS AU TRAVAIL

93 % des personnes interrogées déclarent vouloir faire un effort substantiel pour introduire plus d'humour au travail tout en mentionnant leur capacité à dire comment, comme le montre le verbatim suivant. « *Il faudrait que cela vienne de nos chefs, qu'ils soient plus cools, on oserait plus et le climat d'ensemble n'en serait que plus apaisé* ». Ce taux a été obtenu en réponse à la question « Seriez-vous prêt à faire un effort pour introduire plus d'humour ? » indiquant ainsi le souhait pour les salariés de développer l'humour en entreprise.

69 % aimeraient pouvoir disposer d'une formation et/ou d'une sensibilisation à l'importance de l'humour dans l'environnement professionnel. « *L'humour, c'est trop sérieux pour être pris à la légère* » témoignait une personne interrogée. Les verbatim de l'enquête affichent une attente des salariés à l'intégration de l'humour dans les valeurs de l'entreprise mais aussi à ce que les bienfaits de l'humour soient véhiculés au travers de formations/informations. Ils sont aussi en attente de forme de tutorat individualisé sur leur capacité à faire preuve d'humour en situation de travail.

À la question « Quel type d'humour aimeriez-vous en entreprise ? » et en proposant des personnages humoristiques, les réponses obtenues (figure 10) privilégient la dérision caustique de Pierre Desproges, les clins d'œil des « guignols de l'info » et le militantisme de Coluche. Les réponses à cette question montrent des attentes d'humour fin mais en même temps contestataires. On peut voir que l'humour « grossier » n'est que très peu cité avec Bigard qui n'obtient que 1 %. La parodie des scènes du quotidien est également plébiscitée avec un taux de réponse important pour les guignols de l'info.

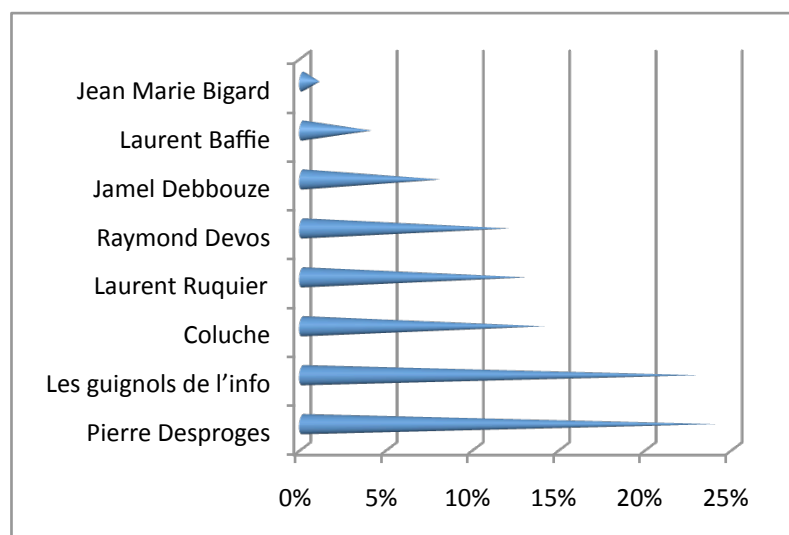


Figure 10 – Classement des personnages humoristiques médiatiques

45 % des personnes interrogées réclament que l'humour soit organisé dans leur entreprise. Le tableau 5 indique que les salariés sont en attente d'actions concrètes pour mettre plus d'humour dans le quotidien des entreprises. Le théâtre d'entreprise, des moments d'autodérision et les dessins humoristiques seraient appréciés. « *L'humour c'est l'affaire de chacun, nous n'avons pas à sortir une blague toutes les trente minutes parce que la procédure humour le dirait. Par contre, l'entreprise peut inviter les uns et les autres à en user mais aussi à intégrer dans le temps et le lieu de travail des occasions de sourire* ».

Quels peuvent être les moyens à mettre en place pour développer l'humour en entreprise ?	Nombre de réponses
Du théâtre d'entreprise	45 %
Des moments d'autodérision	39%
Des affiches avec des dessins humoristiques	33%
Un panneau d'affichage avec les meilleures blagues	16%

Tableau 5 – Humour et actions souhaitées par les salariés

Les tendances dégagées par ce qui précède laissent entendre que l'humour est peu présent dans les organisations et qu'il est perçu comme un phénomène significatif dans les interactions humaines. Les propos qui suivent visent à interpréter de façon exhaustive les résultats obtenus.

2. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Trois points caractérisent cette seconde partie : les fondements des freins à l'intégration de l'humour dans les organisations (1.2.) ; les déterminants des attentes en matière d'humour (2.2.) ; les perspectives pour une meilleure prise en compte de l'humour (2.3.).

2.1. LES FREINS À L'HUMOUR

L'absence d'humour comme le montrent les résultats peut-elle être liée aux dangers censés être véhiculés par cette forme de communication ? Bien que les individus y adhèrent de façon presque naturelle, il est important de ne pas en négliger les risques.

Un premier danger est lié au caractère parfois offensant de l'humour. En effet, un certain nombre de personnes peuvent se souvenir de situations désagréables quand on a ri à leurs dépens. Aussi cherche-t-on à ce que cela ne se produise pas dans l'environnement de travail. De façon presque certaine, l'humour spontané offense nécessairement quelqu'un. Dès lors, les responsables évitent d'utiliser l'humour pour ne pas vexer quelqu'un ou le mettre mal à l'aise. De plus, la probabilité de blesser quelqu'un augmente avec la diversité de l'environnement de travail (Quinn, 2000). Si la personne froissée est un supérieur hiérarchique, un client ou membre d'une minorité dite visible, les conséquences pour l'organisation seraient désastreuses. En général, quand nous définissons un groupe d'individus qui partagent nos vues et notre sens de l'humour, nous caractérisons les autres comme des « *outsiders* » (Terrion et Ashforth, 2002). L'offense ou l'exclusion constitue un danger de l'humour.

Un deuxième danger de l'humour concernerait la remise en cause de l'autorité des managers et de leur crédibilité. Comme l'humour est parfois utilisé pour rompre la glace avec des gens suffisants ou importants (Forester, 2004), il peut être appréhendé comme un comportement frivole. Trop utilisé ou sans précaution, l'humour peut détruire la réputation d'un bon jugement (McLynn, 1999). Par exemple, traiter quelqu'un de « clown » n'est pas perçu comme un compliment. Il est nécessaire d'être précautionneux pour utiliser suffisamment d'humour et de façon sensible, afin de maximiser la probabilité de son efficacité sans affecter la crédibilité de ceux qui s'en servent. En outre, certains travaux laissent entendre que le danger d'atteinte à la crédibilité est plus élevé pour les managers féminins (Decker et Rotondo, 2001).

Un troisième danger aurait trait à la distraction qu'entraînerait l'humour. En effet, alors qu'elle peut sembler assez inoffensive à un niveau personnel, la pitrerie pourrait pousser les employés à ignorer la qualité ou les normes de sécurité. Parfois, l'humour est utilisé comme une alternative à la réalisation du travail.

Le non-déploiement de l'humour serait dû en quatrième lieu à son manque de contextualisation, aux différences culturelles, aux parcours des uns et des autres, conduisant ainsi à de l'incompréhension entre les interlocuteurs (Arfeen, 2009). L'humour affecterait dans cette perspective l'intersubjectivité.

Enfin, l'aspect transgressif de l'humour pourrait entraîner de la mésestime, la diminution de l'implication et de la perte dans les rapports interactifs (Schnurr et Chan, 2009).

2.2. LES ATTENTES EN MATIERE D'HUMOUR

Le souhait de davantage d'humour dans les organisations exprimé par les salariés peut être lié aux avantages physiques supposés du rire, susceptible d'être amenés par l'humour. En même temps, le rire est différent de l'humour. Certains types de rire viennent du ridicule, de la nervosité, de l'embarras (Giles et Oxford, 1970). En fait, il semblerait que seul un petit pourcentage de rire social a réellement quelque chose à voir avec l'humour (Provine, 2000). Néanmoins, le rire est similaire à la pratique de la course à pied et est censé apporter des bénéfices en termes de santé. Quand l'humour génère le rire, pendant ou après le travail, il est censé conduire à des avantages physiques.

L'humour est également associé à des avantages psychologiques. Ainsi, l'utilisation de l'humour peut atténuer la colère et la frustration qui peuvent être destructrices (Baron, 1978). Par exemple, il est peut-être judicieux de rire des difficultés des clients plutôt que de les affronter, ou de laisser les choses s'aggraver. Freud (1930) laissait entendre que l'humour est une méthode évoluée de traitement des situations délicates, et il apparaît que les individus avec un sens fort de l'humour sont plus résistants et se remettent plus rapidement du stress que ceux qui sont dénués du sens de l'humour (Martin, 1984). Ce qui signifie que faire de l'humour conduit à développer un sens du contrôle de la situation stressante (Henman, 2001) et rend un événement tendu moins menaçant. À titre illustratif, chanter et rire lors des marches militaires auraient pour but de réduire le stress lié au risque de mort. L'humour fait baisser également la peur, améliorant ainsi le contrôle de soi (Dixon, 1980). Des bénéfices cognitifs spécifiques liés à la résolution de problèmes méritent également d'être soulignés. Dès lors, encourager l'humour semble intéressant en termes de santé psychologique des membres de l'organisation et en termes d'aptitudes de traitement efficace des pressions liées au travail.

Des avantages sociaux sont également associés à l'humour. Utiliser l'humour vise à aider à sauver la face en corrigeant les erreurs des salariés et en adoucissant l'impact des messages désagréables (Bradney, 1957). Il consolide pareillement les liens interpersonnels et peut être appréhendé comme une alternative à l'affrontement (Caron, 2002 ; Haig, 1988 ; Owren et Bachorowski, 2003). En outre, l'utilisation partagée de l'humour construit un sens de l'intimité et de la communauté au travail (Meyer, 1997) et contribue à consolider, fonder et maintenir la collégialité, tout en évitant la diffusion des tensions et des angoisses (Holmes et Marra, 2006). Aussi l'humour agit-il comme lubrifiant social entre les membres des équipes et les collègues et renforcerait ainsi la cohésion sociale. Il ferait baisser la tension

liée à des événements stressants (comme évoqué ci-dessus), dans la mesure où il crée une atmosphère collective de telle sorte que les facteurs entraînant le stress soient partagés et gérés par tous les membres du groupe. Dès lors, l'humour collectif crée une mentalité collective et constructive pour répondre au stress. Par ailleurs, l'humour rompt les schémas de pensée circulaires et improductifs (Minsky, 1984), conduisant à développer des aptitudes à l'adoption de nouvelles perspectives, à la résolution créative de problèmes et à l'innovation sur le lieu de travail (Isen *et al.*, 1987). En résumé, sur le plan des interactions, l'humour soutiendrait la cohésion sociale et augmenterait la satisfaction du travail et la performance (Caudron, 1992). L'humour deviendrait ainsi un outil essentiel pour les managers puisqu'il les aide à accomplir des buts transactionnels tout en facilitant les activités relationnelles de façon efficace (Holmes, 2000). Dans cette veine, l'humour jouerait un rôle crucial dans l'environnement de travail non seulement en obtenant que les choses soient faites mais en stimulant en plus l'esprit de groupe.

Le leadership et l'autorité s'appuieraient dans certains cas sur l'humour. Ainsi, l'humour améliorerait le leadership en sécurisant le pouvoir d'un individu et en réduisant la distance sociale entre les leaders et les subordonnés. Il renforcerait les transactions et les relations entre les managers et leurs subordonnés. Il aiderait à l'établissement et au maintien des relations hiérarchiques, qui peuvent avoir de la valeur pour les leaders dans de nombreuses situations. De façon plus précise, l'humour permettrait d'assurer les relations de pouvoir. Les individus dotés d'un statut élevé tendraient à rire plus que les individus ayant un statut moins élevé et tendraient à faire rire plus (Robinson et Smith-Lovin, 2001). De surcroît, ces individus choisiraient ceux ayant un statut moins élevé comme centre de leur humour. L'emploi de l'humour serait un privilège unique dans les relations de pouvoir et serait appliqué pour démontrer le pouvoir de l'initiateur sur les autres (Holmes et Marra, 2002). Ainsi, se moquer des employés à statut inférieur constituerait une méthode efficace pour obtenir des comportements conformes aux normes établies.

Par définition, l'humour serait le privilège des individus avec autorité (Goffman, 1961) et les individus qui en disposeraient pourraient utiliser l'humour pour fixer leur statut et élucider les relations de pouvoir (Smeltzer et Leap, 1988). L'humour « agressif » pourrait pousser les leaders à consolider leur position dans la hiérarchie en démontrant leur pouvoir sur les subordonnés. De même, le leader pourrait faciliter l'établissement de relations positives avec les supérieurs hiérarchiques ou les groupes d'influence. Il serait ainsi bénéfique

pour aborder les individus à statut élevé, ce qui permettrait l'acquisition du pouvoir, les individus dotés du sens de l'humour attireraient l'attention des décideurs.

2.3. PERSPECTIVES : UN DEVELOPPEMENT DE L'HUMOUR DANS LES ORGANISATIONS POSSIBLE ?

L'intérêt porté à l'humour ne devrait pas conduire à une démarche prudente, en mesure de préserver le respect des organisations. Il s'agirait d'abord de créer les conditions permettant l'utilisation d'un humour soft et constructif.

Il s'agirait ensuite d'organiser l'humour pour éviter les erreurs. Ce qui serait perdu en spontanéité serait gagné par l'exploitation de ce qui a été éprouvé. Les dirigeants devraient également s'efforcer de contrôler l'humour sarcastique ou négatif.

En troisième lieu, la crédibilité ne devrait pas être sacrifiée au nom de l'humour. En effet, la facilité pour le plaisir pourrait miner la crédibilité. Toute personne qui utiliserait trop l'humour ou qui se moquerait des domaines sensibles, risquerait de créer le sentiment que leur jugement ne pourrait pas inspirer la confiance. De surcroît, ceux qui feraient l'objet d'une quantité importante de blagues risqueraient d'être considérés comme faibles.

En quatrième lieu, il est clair qu'il faudrait vérifier que l'utilisation de l'humour ne détournerait pas l'obtention de la qualité efficace, sûre, de la tâche à accomplir. Pitreries et blagues pourraient nuire à de telles normes. Un message fort devrait être envoyé que l'humour, tout encouragé et célébré, ne serait pas autorisé à remplacer le travail et ne devrait pas représenter une fin en soi.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail exploratoire porte sur l'humour, comme élément quasi-universel de l'interaction humaine. Les résultats obtenus de l'enquête menée montrent que l'humour est peu présent dans les organisations. Cette faible présence est due aux dangers que présenterait l'humour en termes d'offense des individus, de remise en cause de l'autorité et de la crédibilité, d'atténuation éventuelle de la qualité du travail et de non prise en compte du contexte. En même temps, les attentes des salariés sont fondées sur les avantages supposés de l'humour : sur le plan physique, psychologique, social et en termes de leadership et de management des relations humaines. Des perspectives sont alors tracées pour définir les conditions satisfaisantes de mise en œuvre de l'humour. L'apport de la

recherche menée réside tant dans les fondements de l'absence d'humour que dans les attentes en matière d'humour ainsi que dans la définition de perspectives sur le plan de la mise en œuvre de l'humour dans les organisations.

Comme cet article est à visée exploratoire, la recherche future devra s'efforcer, tant sur le plan théorique qu'empirique, de mettre en évidence les liens entre l'humour et la performance (entendue au sens large) afin de montrer si l'atteinte des buts organisationnels et de groupe est mieux assurée par des individus enthousiasmés. Une deuxième voie future consisterait à examiner la question de la dichotomie entre travail et jeu. L'humour comme jeu pourrait aider à faire accepter les individus dans l'organisation, à donner du sens à ce qu'ils font et à atténuer leurs frustrations. Une troisième voie future porterait sur l'universalisme de l'humour. Il semblerait à cet égard que seule une partie du sens de l'humour soit universel. L'humour est spécifique à une situation, et il peut être interprété dans le contexte du groupe dans lequel il se produit. Le manager - qui a une compréhension unique de la nature du groupe et de ses membres - est dans une bonne position pour évaluer et interpréter la façon dont l'humour affecte la performance du groupe et de l'individu. Les managers qui accordent de l'attention aux relations d'humour de leurs subordonnés peuvent apprendre sur ce qui se passe réellement dans l'environnement de travail. Enfin, une quatrième voie future s'interrogerait sur les liens entre culture et humour. Par exemple, quelle serait la place de l'humour dans les sociétés et les organisations caractérisées par des cultures fortes et partant, des normes et un ordre établis ? Et comment piloter l'humour pour permettre l'émergence de nouvelles perspectives en termes de management et de stratégie ?

REFERENCES

- Arfeen, B. (2009), Humor in the Workplace : How it Works and What if it Doesn't ?, *LCOM Papers* 1, 1-15.
- Autissier, D. et F. Bensebaa (2006), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Paris : Economica.
- Autissier, D. et F. Wacheux (2006), *Le management par le sens*, Paris : Eyrolles.
- Avolio, B. J., J. M. Howell et J. J. Sosik (1999), A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line : Humor as a Moderator of Leadership Style Effects, *Academy of Management Journal*, 42 : 2, 219-227.
- Baron, R. A. (1978), Aggression-inhibiting Influence of Sexual Humor, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 : 2, 189-197.
- Bradney, P. (1957), The Joking Relationship in Industry, *Human Relations*, 10 : 2, 179-187.
- Cann, A., K. Holt K. et L. G. Calhoun (1999), The Roles of Humor and Sense of Humor in Responses to Stressors, *Humor*, 12 : 2, 177-193.
- Caron, J. E. (2002), From Ethology to Aesthetics: Evolution as a Theoretical Paradigm for Research on Laughter, Humor, and Other Comic Phenomena, *Humor: International Journal of Humor Research*, 15 : 3, 245-281.
- Caudron, S. (1992), Humor is Healthy in the Workplace, *Personnel Journal*, 71 : 6, 63-67.
- Conger, J. A. (1989), *The Charismatic Leader : Beyond the Mystique of Exceptional Leadership*, Jossey-Bass : San Francisco, USA.
- Crawford, C. B. (1994), Theory and Implications Regarding the Utilization of Strategic Humor in Close Relationships, *The American Journal of Family Therapy*, 30 : 1, 1-18..
- Craik, K. H., M. D. Lampert et A.J. Nelson (1996), Sense of Humor and Styles of Everyday Humorous Conduct, *Humor : International Journal of Humor Research*, 9 : 3/4, 273-302.
- Davis, M. (1993), *What's so Funny? The Comic Conception of Culture and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Decker, W. H. et D. M. Rotondo (2001), Relationships Among Gender, Type of Humor, and Perceived Leadership Effectiveness, *Journal of Managerial Issues*, 13: 4, 450-465.
- Dixon, N. F. (1980), A Cognitive Alternative to Stress ? in I. G. Sarason & C. D. Spielberger (dir.), *Stress and Anxiety*, vol. 5, Washington D.C. : Hemisphere, 281-289.
- Duncan, W. J. (1982), Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research, *Academy of Management Review*, 7: 1, 136-142.
- Duncan, W. J. (1985), The Superiority Theory of Humor at Work, *Small Group Behavior*, 16 : 4, 556-564.
- Forester, J. (2004), Responding to Critical Moments With Humor, Recognition, and Hope, *Negotiation Journal*, 20 : 2, 221.
- Freud, S. (1930), *Le mot d'esprit et ses rapports avec l'inconscient*, Paris : Gallimard. Réédition (1971).
- Gibson, M. (2010), *Les effets de l'humour au travail*, Editions Universitaires Européennes

- Giles, H. et G. S. Oxford (1970), Towards a Multidimensional Theory of Laughter Causation and its Social Implications, *Bulletin of the British Psychological Society*, 23 : 79, 97–105.
- Goffman, E. (1961), *Encounters*, Indianapolis, IN : Bobbs-Merrill Company, Inc.
- Goleman, D. (1997), *L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris : R. Laffont.
- Goleman, D. et R. Boyatzis (2008), Social Intelligence and the Biology of Leadership, *Harvard Business Review*, 86 : 9, 74-81.
- Hatch, M. J. (1997), Irony and the Social construction of Contradiction in the Humor of a Management Team, *Organization Studies*, 14 : 4, 505-526.
- Haig, R. (1988), *The Anatomy of Humor*, Springfield, IL : Charles Thomas.
- Henman, L. D. (2001), Humor as a Coping Mechanism : Lessons from POWs, *Humor*, 14 : 1, 55-82..
- Holmes, J. et M. Marra M. (2002), Having a Laugh at Work: How Humor Contributes to Workplace Culture, *Journal of Pragmatics*, 34 : 12, 1683-1710.
- Holmes, J. et M. Marra (2006), Humor and Leadership Style, *Humor : International Journal of Humor Research*, 19 : 2, 119-138.
- Isen, A. M., K. A. Daubman et G. P. Nowicki (1987), Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 : 6, 1122–1131.
- Lang, J. C. et C. H. Lee (2010), Workplace Humor and Organizational Creativity, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 : 1, 46-60.
- Linstead, S. (1985), Jokers Wild: The Importance of Humor in the Maintenance of Organizational Culture, *The Sociological Review*, 33 : 4, 747-767.
- Malone, P. B. III (1980), Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers, *Academy of Management Review*, 5 : 3, 357–360.
- Martin, R. A. (1984), The Sense of Humor as a Moderator of the Relation Between Stressors and Moods, *Dissertation Abstracts International*, 45 : 5-A, 1346.
- Martineau, W. H. (1972), A Model of the Social Functions of Humor, in J. Goldstein & P. McGhee (dir.), *The Psychology of Humor*, New York : Academic Press, 101-125.
- McLynn, F. (1999), To Be a Man of Power and a Man of Humor is Fundamentally Incompatible, *Herald*, 13 : 2 octobre.
- Meyer, J. C. (1997), Humor in Member Narratives: Uniting and Dividing at Work, *Western Journal of Communication*, 61 : 2, 188–208.
- Minsky, M. (1984). Jokes and their Relation to the Cognitive Unconscious, in L. Vaina, & J. Hintikka (dir.), *Cognitive Constraints on Communication: Representations and Processes*, Hingham, MA: Reide
- Moreall, J. (1991), Humor and Work, *Humor*, 4 : 3/4, 359-373.
- Owren, M. J. et J.-A. Bachorowski (2003), Reconsidering the Evolution of Nonlinguistic Communication: The Case of Laughter, *Journal of Nonverbal Behavior*, 27 : 3, 183-200.
- Provine R. R. (2000), *Laughter: A Scientific Investigation*, New York: Penguin.
- Provine, R.E. et K. R. Fischer (1989), Laughing, Smiling and Talking: Relation to Sleeping and Social Context in Humans, *Ethology*, 83 : 4, 295–305.
- Quinn, B. A. (2000), The Paradox of Complaining: Law, Humor, and Harassment in the Everyday Work World, *Law & Social Inquiry*, 25 : 4, 1151–1185.

- Rouleau, L. (2007), *Théories des organisations*, Montréal : Presses Universitaires du Québec.
- Robert, C. et W. Yan (2005), Why Would a Duck Walk Into a Bar? A Theoretical Examination of Humor and Culture in Organizations, *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Robinson, D. T. et L. Smith-Lovin (2001), Getting a Laugh : Gender, Status, and Humor in Task Discussions, *Social Forces*, 80 : 1, 123-158.
- Romero, E. J. et K. W. Cruthirds (2006), The Use of Humor in the Workplace, *Academy of Management Perspectives*, 20 : 2, 58-69.
- Romero, E. J. et T. R. Pearson (2004), The Relationship between Humor and Group Productivity, *Journal of Management Research*, 4 : 1, 53-61
- Schnurr, S. et A. Chan (2009), Politeness and Leadership Discourse in New Zealand and Hong Kong: A Case Study of Workplace Talk, *Journal of Politeness Research*, 5 : 2, 131-157.
- Smeltzer, L. R. et T. L. Leap (1988), An Analysis of Individual Reactions to Potentially Offensive Jokes in Work Settings, *Human Relations*, 41 : 4, 295-304.
- Trice, H. M. et J. M. Beyer (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Terrion J. L. et B. E. Ashforth (2002), From 'I' to 'We': The Role of Putdown Humor and Identity in the Development of a Temporary Group, *Human Relations*, 55 : 1, 55-88.