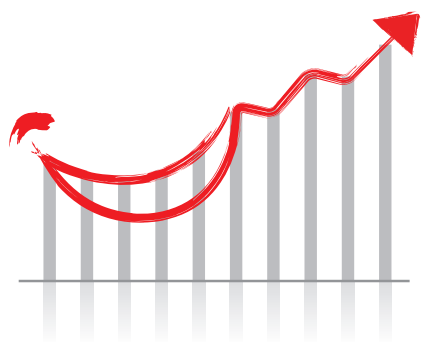


DAVID AUTISSIER
ÉLODIE ARNÉGUY



Petit traité de
L'HUMOUR
au travail

EYROLLES
Éditions d'Organisation

L'humour est bon pour le corps et l'esprit, voilà ce que nous disent les scientifiques ! Pourtant il fait encore largement défaut dans les entreprises françaises pour lesquelles rire et travailler sont souvent incompatibles.

David Autissier et Élodie Arnéguy ont mené l'enquête ici et ailleurs et font émerger par le biais de nombreux exemples les bénéfices individuels et collectifs de l'humour au travail.

L'humour, ce n'est pas simplement raconter des blagues, c'est une manière de construire ses relations avec recul et plaisir. Bien manié, l'humour peut s'avérer être un formidable levier de management et de gestion de l'entreprise. Désamorcer les conflits, négocier un contrat, trouver des idées nouvelles, renforcer la cohésion d'équipe et la motivation des troupes... bref, la déconne au boulot a du bon !

Cet ouvrage et les études qui le composent ont été réalisés dans le cadre du BJLAB, le laboratoire de recherche en management du groupe Bernard Julhiet.



TESTEZ-VOUS !

- **Quel est votre niveau d'humour ?**
- **Que pensent vos proches de votre humour ?**
- **Quelle forme d'humour pratiquez-vous ?**



DAVID AUTISSIER est maître de conférences en management à l'IAE Gustave Eiffel (Institut d'Administration des Entreprises) de l'Université de Paris-Est Créteil. Auteur d'une vingtaine de livres en management dont *L'intelligence de situation*, il intervient en tant qu'expert du changement et des projets de transformation dans les grands groupes.



ÉLODIE ARNÉGUY dispose d'une double formation en psychologie et management. Elle est consultante en conduite du changement et en management chez Datiss et intervenante à Louvain School of Management.

Code éditeur : 655258 • ISBN : 978-2-212-55238-4

couverture : www.laaba.net

**Petit traité de l'humour
au travail**

Rire en travaillant

Groupe Eyrolles
Éditions d'Organisation
61, Bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com
www.editions-organisation.com

Illustrations p. 38 et 151 : Gabs

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55258-4

David AUTISSIER
Élodie ARNÉGUY

Petit traité de l'humour au travail

Rire en travaillant

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

Première partie

OBSERVER L'HUMOUR AU TRAVAIL

Chapitre 1

Un grand besoin d'humour dans les entreprises françaises, mais des initiatives anglo-saxonnes.....	7
Des salariés français en manque d'humour.....	8
À chaque pays son style d'humour.....	19
Quelques initiatives humoristiques du monde anglo-saxon	22

Chapitre 2

Les pratiques d'humour en entreprise	31
Les douze manifestations de l'humour	32
Les trois espaces de l'entreprise où se réalise l'humour	47
Histoires d'humour en entreprise	50
Manier l'humour, un art difficile	57

Deuxième partie
COMPRENDRE L'HUMOUR AU TRAVAIL

Chapitre 3

L'humour, c'est quoi ?	65
L'humour sous toutes ses formes...	
première approche kaléidoscopique	67
Les recherches sur l'humour : une lecture cognitive, émotionnelle et sociale.....	71

Chapitre 4

Les théories de l'humour en entreprise	85
Le modèle de l'humour organisationnel de Romero et Cruthirds	85
L'humour comme levier d'action managérial.....	90
Comprendre les capacités humoristiques	98

Troisième partie
DÉVELOPPER L'HUMOUR AU TRAVAIL

Chapitre 5

Développer l'humour dans l'entreprise	107
Approche organisationnelle.....	107
L'approche durable et organisationnelle.....	119
Spécificités du développement de l'humour en entreprise.....	127

Chapitre 6

Développez votre capacité d'humour.....	135
Quel est votre niveau d'humour ?.....	135
Êtes-vous prométhéen ou dionysiaque ?	142
Que pensent vos proches de votre humour ?.....	145
Quelles formes d'humour pratiquez-vous ?	147

Conclusion.....	157
Index.....	159
Bibliographie.....	163
Table des figures	171
Table des matières	173

Introduction

« Vivement vendredi que je me marre un peu ! » Tout est né de cette remarque d'un salarié pour qui travail et humour étaient manifestement incompatibles. Comme si deux mondes s'opposaient, une sphère professionnelle où l'humour serait banni et une « autre vie » où l'on pourrait s'adonner au rire. Nous passons en moyenne 210 jours au travail, soit les deux tiers de notre temps actif. Serions-nous condamnés à ne rire que pendant le tiers restant ? Certes, le travail est placé sous le signe de la contrainte. L'étymologie latine nous le rappelle : le *tripalium*, dont dérive « travail », n'était autre qu'un instrument de torture... Doit-on pour autant considérer que le travail exclut toute forme de réjouissance et de rire ? Bien au contraire, les salariés expriment une réelle demande d'humour dans le monde professionnel.

Cet ouvrage ne se veut pas un recueil de recettes sur l'humour, mais se propose d'explorer le thème de l'humour au travail sans parti pris ni idée préconçue. Nous dégageons des pistes de réflexion et d'action pour les salariés et les responsables d'organisation qui s'interrogent sur la possibilité de rire au travail. Quels sont les bénéfices individuels et collectifs de l'humour en entreprise ? Quelles

en sont les conditions d'exercice et les limites ? L'humour peut-il être un levier de management des hommes et de gestion de l'entreprise ? Précisons que nous retenons une acception large de cette dernière, c'est-à-dire toute organisation collective visant la production d'un bien ou d'un service. Cela recouvre les grands groupes comme les PME, les administrations, les hôpitaux, les universités, les collectivités territoriales ou les associations. Quelle fonction peut remplir l'humour dans ces organisations ?

La plupart des grands penseurs se sont interrogés sur l'humour. Aristote, Platon, Kant, Bergson ou Freud, pour ne citer qu'eux, ont avancé des hypothèses sur ce qu'est l'humour et sur les fonctions sociales qu'il remplit. Pour mieux cerner ce concept polymorphe, nous proposons la définition suivante inspirée des travaux de l'Américaine Cecily Cooper¹ : l'humour est un acte intentionnel produit par une personne ou un groupe, à destination d'un public qui a conscience de l'intention d'amuser du ou des auteurs de cet acte. C'est une manière de détourner le réel pour attirer l'attention sur une situation ou un comportement, de façon plus ou moins bienveillante. Car l'humour n'est pas neutre : il peut faire sourire mais aussi blesser.

L'humour fait partie intégrante de notre être social. Nous le mobilisons fréquemment dans nos relations avec les autres. En cela, il constitue une forme de langage propice aux échanges et à l'émergence d'un collectif. L'entreprise ne pourrait-elle pas en tirer parti ? On voit actuellement fleurir les journées du rire, séminaires de rire et autres ateliers de « rigologie » (méthode développée par Corinne Cosseron²), autant d'initiatives qui témoignent de notre besoin de rire et d'humour, y compris dans des contextes considérés comme moroses. Dans les entreprises comme dans la société, l'humour est un moyen de

1. Cooper C., « Elucidating The Bonds Of Workplace Humor : A Relational Process Model », *Human Relations*, vol. 61, n° 8, août 2008, p. 1087-1115.
 2. Cosseron C., *Remettre du rire dans sa vie. La Rigologie mode d'emploi*, Robert Laffont, 2009.

répondre aux difficultés du quotidien, aux événements angoissants. En prenant plaisir à détourner le réel sur un mode humoristique, on le sublime. Pourtant, si les ouvrages sur l'humour en général sont légion, il n'en est pas de même pour l'humour en entreprise. Nous mobiliserons ici quelques concepts théoriques empruntés à la philosophie, à la sociologie, à la psychologie et à la médecine, mais le cœur de cet ouvrage portera sur le management et le fonctionnement des entreprises. L'humour améliore-t-il les performances des organisations ? À en croire certaines études, la réponse serait ouvertement oui ! 97 % des directeurs d'entreprise interrogés dans le cadre d'une enquête américaine¹ ont affirmé que l'humour était utile dans le business, et 60 % que le sens de l'humour était déterminant dans la capacité d'un individu à faire du business. Pour 84 % des directeurs des ressources humaines, les salariés dotés de sens de l'humour font mieux leur travail. Les recherches menées par l'école des relations humaines dans les années 1950 et 1960 nous ont appris que les conditions de travail étaient un facteur de performance. L'humour ne participerait-il pas de ces conditions au même titre que l'ergonomie des bureaux ?

Pour répondre à ces différentes interrogations et donner des clés à tous ceux qui souhaiteraient développer l'humour en entreprise, nous avons décliné notre propos en trois volets. Dans un premier temps, nous restituons au travers d'enquêtes et d'observations le vécu, les attentes et les pratiques propres à l'humour en entreprise. Il en ressort une forte aspiration à l'humour, mais aussi une diversité de comportements selon les contextes culturels. Le deuxième temps, plus théorique, vise à comprendre le phénomène de l'humour au travail. À titre d'exemple, il n'est pas anodin, quand on s'intéresse au bien-être des salariés, de savoir que le rire a un effet relaxant et qu'il aide à se concentrer dans les moments de fatigue ! Dans un troisième temps, nous proposons un guide d'action

1. Braverman T., Petrini C., « Enhance Your Sense of Self-Mirth », *Training & Development*, vol. 47, n° 7, juillet 1993, p. 9.

pour développer l'humour au travail. Comment initier une culture du changement dans l'entreprise et inciter les individus à développer leur aptitude à l'humour ?

S'interroger sur la place de l'humour dans les organisations, c'est aussi faire le projet politique d'humaniser les relations dans les lieux de production. Travailler dans une ambiance agréable n'empêche aucunement de respecter les contraintes de sécurité, de qualité ou de flexibilité. Pourquoi oppose-t-on encore souvent l'efficacité et le sérieux au bien-être ? Est-ce le résultat d'une dérive qui a cantonné le management à une relation hiérarchique et d'obéissance ? Est-ce dû à une sur-instrumentalisation des relations, dont témoigne la multiplication des procédures et des indicateurs, au détriment des échanges informels ? Dans tous les cas, aussi modeste que soit notre pierre, nous voulons contribuer à mettre de l'humain dans les environnements de travail pour qu'ils soient des lieux de réalisation et non de destruction individuelle.

Première partie

OBSERVER L'HUMOUR AU TRAVAIL

*L'humour et l'entreprise :
entre envie et retenue*

Un grand besoin d'humour dans les entreprises françaises, mais des initiatives anglo-saxonnes

« La seule défense contre l'absurde est l'humour. »

Primo Levi

L'humour est une notion familière pour chacun d'entre nous : il est présent dans nos relations sociales au quotidien et sans cesse mobilisé par les médias. Nous nous proposons ici d'explorer la notion d'humour dans le cadre bien particulier de l'entreprise. L'humour accroît-il la motivation et la performance ? Quelles fonctions remplit-il dans les relations professionnelles ? Est-il illusoire d'envisager les relations au travail sous un autre mode que celui de la subordination ?

Notre analyse prend pour point de départ les résultats de deux enquêtes, l'une menée en France auprès de plus de 300 salariés sur leurs pratiques et attentes vis-à-vis de l'humour¹, l'autre conduite par un universitaire italien sur les différentes formes d'humour rencontrées dans les entreprises européennes. Ces résultats ont été complétés par une recherche bibliographique sur les pratiques d'humour dans les pays anglo-saxons, notamment aux États-Unis où l'autodérision a une valeur quasi culturelle.

1. « L'humour en entreprise », enquête réalisée en 2010 et 2009 par les auteurs de l'ouvrage auprès de 321 personnes principalement dans des grands groupes, Administration d'un questionnaire et traitements statistiques, par David Autissier et Élodie Arnéguy.

Des salariés français en manque d'humour

Dans le cadre de l'enquête que nous avons réalisée en 2009 et 2010, 321 salariés ont répondu *via* Internet à trente questions sur l'humour dans les relations professionnelles. L'échantillon compte 60 % de salariés du secteur tertiaire, appartenant majoritairement à de grandes entreprises. Il s'agit à 78 % de cadres, de cadres supérieurs et de dirigeants. 67,3 % ont une formation de niveau bac+4 ou bac+5. Ils se répartissent assez équitablement entre les différentes classes d'âge.

Les trente questions auxquelles ont répondu ces salariés ont été regroupées en trois thèmes :

- leurs constats sur l'humour ;
- leurs pratiques en matière d'humour ;
- leurs attentes vis-à-vis de l'humour.

Les constats suivants sont issus de cette enquête réalisée pour mieux comprendre les attentes des salariés en termes d'humour dans leur environnement professionnel.

Les constats : pas assez d'humour

Pour 96 % des salariés interrogés, l'humour est indispensable, très important et important dans les relations professionnelles. Dans les faits, toutefois, cette très forte attente n'est satisfaite que de façon imparfaite. Ils sont ainsi 63 % à estimer que l'humour n'est pas suffisamment mobilisé au travail (*fig. 1*). Cela nous conduit à avancer que près de 60 %¹ des salariés sont mécontents de la façon dont l'humour est mobilisé dans leur entreprise. « Peut mieux faire », dirait-on sur un bulletin de notes !

L'humour est surtout attendu dans les relations entre collègues au quotidien, mais aussi pour briser la glace à l'occasion d'une rencontre et pour obtenir la participation (*fig. 2*).

1. Soit 96 % de 63 %.

Fig. 1 – L'humour est-il suffisamment mobilisé dans votre entreprise ?



Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.

Fig. 2 – Dans quelles situations l'utilisation de l'humour vous paraît-elle la plus importante ?

Propositions	% 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 %

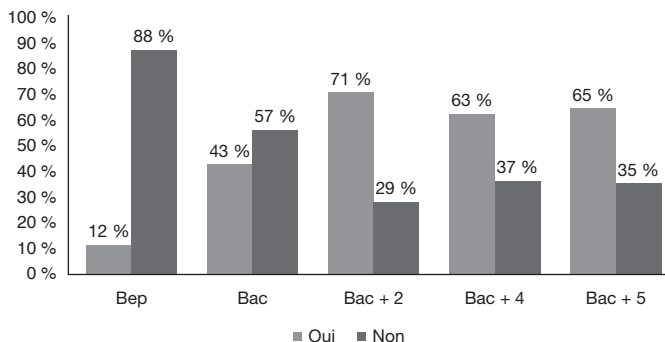
Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.

On pourrait croire que l'humour est très attendu dans les moments « hors travail ». Or, seules 38 % des personnes interrogées le jugent important pendant les pauses-café.

Une analyse croisée des réponses avec des critères socio-professionnels révèle que les salariés diplômés de l'enseignement supérieur sont les plus sensibles à l'humour. C'est probablement dû au fait qu'ils occupent le plus souvent des postes de coordination où la dimension relationnelle est prégnante. L'humour n'est pas considéré comme

important par 88 % des titulaires d'un BEP, alors que cette proportion tombe à environ 30 % pour les diplômés de l'enseignement supérieur (fig. 3).

Fig. 3 – Niveau d'études et perception de l'importance de l'humour dans les relations au travail

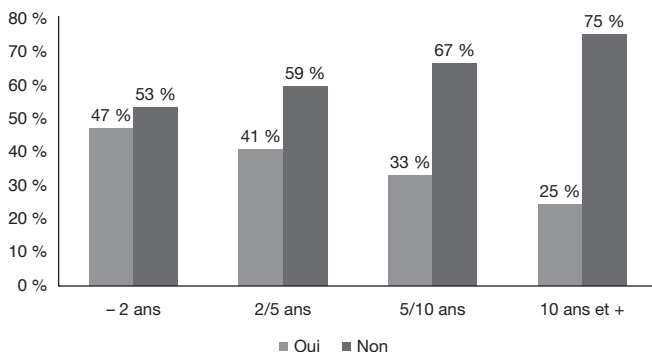


Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.

Le temps qu'un salarié passe dans une organisation influence-t-il sa perception de l'humour ? Il apparaît que plus une personne a de l'ancienneté dans l'entreprise, plus elle estime que l'humour est important dans les relations au travail (fig. 4).

L'humour est un facteur de bien-être des individus : tel est l'avis partagé par 92 % des personnes interrogées.

Fig. 4 – Ancienneté dans l'entreprise et perception de l'importance de l'humour dans les relations au travail



Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.