

David AUTISSIER  
Élodie ARNÉGUY

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

**Rire en travaillant**

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

**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 Cooper<sup>1</sup> : 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 Cosseron<sup>2</sup>), 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 américaine<sup>1</sup> 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.

## **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'humour<sup>1</sup>, 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

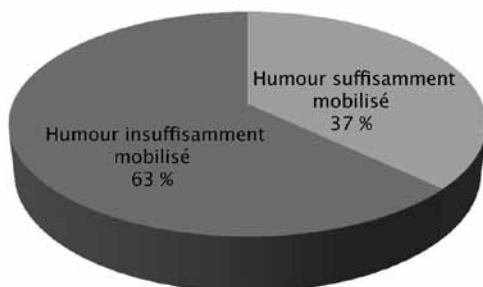
Pour 96 % des salariés interrogés, l'humour est indispensable, très important et important dans les relations professionnelles. Dans les faits, toutefois, cette très forte attente n'est satisfaite que de façon imparfaite. Ils sont ainsi 63 % à estimer que l'humour n'est pas suffisamment mobilisé au travail (*fig. 1*). Cela nous conduit à avancer que près de 60 %<sup>1</sup> 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 %

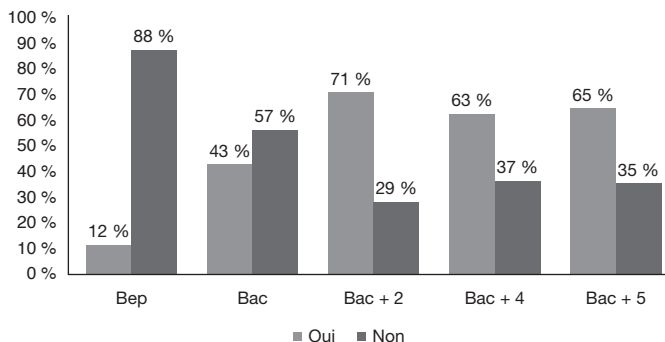
Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.

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**

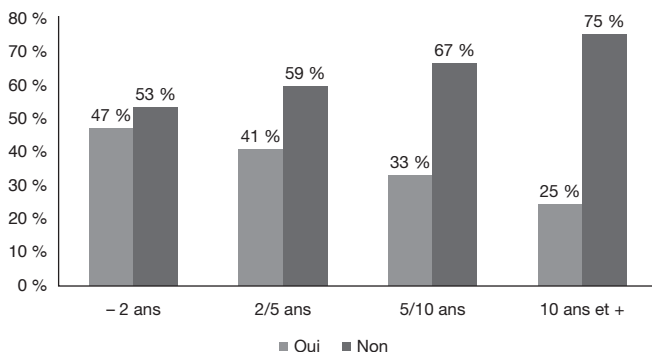


Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.

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.

Elles déclarent vouloir utiliser et développer l'humour comme un moyen d'améliorer la vie au travail. « L'humour, ça nous fait du bien, on a l'impression de s'amuser de notre quotidien, de le rendre plus humain alors qu'il peut être pitoyable », explique un salarié, établissant un lien direct entre humour et bien-être. Parmi les avantages de l'humour en entreprise sont cités avant tout la qualité de vie au quotidien et la dédramatisation des situations (fig. 5). De fait, l'humour ne pourrait-il pas contribuer à lutter contre les risques psychosociaux de plus en plus prégnants dans les entreprises ?

**Fig. 5 – Selon vous, quels sont les avantages de l'humour en entreprise ?**

Propositions	% de réponses
Mieux vivre au quotidien	71 %
Dédramatiser des situations	52 %
Éviter 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 %

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

L'humour est-il de même nature selon qu'on le pratique avec un collègue, un collaborateur d'un niveau hiérarchique inférieur ou un responsable ?

Les réponses montrent qu'il est surtout développé entre collègues de même niveau hiérarchique. En revanche, il l'est moyennement dans les relations avec des subordonnés ou des supérieurs (fig. 6). Il semble donc qu'on ne plaisante pas dans une relation de subordination...

**Fig. 6 – Comment qualifieriez-vous l'humour avec... ?**

	Inexistant	Nul	Moyen	Bon
Vos collègues	6,5 %	1,5 %	43 %	49 %
Vos collaborateurs	13 %	3 %	47 %	37 %
Vos supérieurs	23 %	10 %	42 %	25 %

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

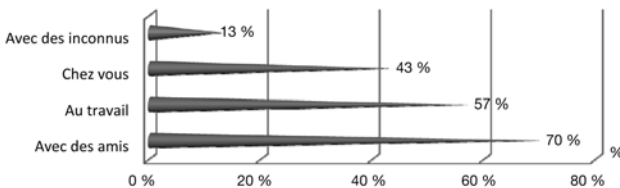
## Les pratiques : l'humour se heurte au sérieux de l'entreprise

L'humour est-il soluble dans l'entreprise ? Pour beaucoup, les deux sont encore incompatibles. Si 18 % des personnes interrogées déclarent utiliser très souvent l'humour au travail, 38 % l'utilisent rarement et 11 % jamais. Du reste, ce n'est pas dans l'entreprise que l'on mobilise le plus l'humour mais dans les relations entre amis (*fig. 7*).

« Avec nos amis, on cherche à s'amuser et à prendre du bon temps, alors qu'en entreprise on est là pour produire. Et puis, la compétition entre les personnes nous fait réfléchir avant de pratiquer l'humour », témoigne un salarié, confortant l'idée que l'humour ne serait pas autorisé au travail. Pourtant, le besoin d'humour s'exprime à toute heure... et surtout quand la fatigue se fait sentir (*fig. 8*). C'est un petit « plus » qui permet de se donner du courage et de rester attentif dans les moments de creux. Comme le dit un salarié, « il n'y a rien de plus dur qu'une réunion en fin de journée ; et s'il n'y a pas une petite étincelle de joie et de dynamisme pour l'animer, c'est l'horreur ! » On ne saurait être plus clair sur les vertus dynamisantes de l'humour !

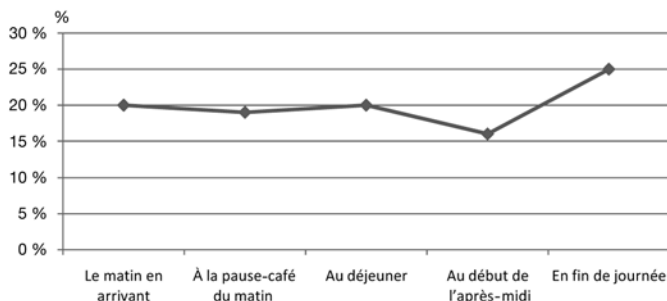
Le chemin semble être long avant que l'humour soit considéré comme naturel dans le monde professionnel. Pour 51 % des salariés, l'humour ne fait pas partie de la culture des entreprises et n'est pas revendiqué comme une valeur forte de leur fonctionnement. S'il est pratiqué, c'est davantage le fait de quelques individus que

Fig. 7 – Avec qui utilisez-vous l'humour ?



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

Fig. 8 – À quels moments de la journée êtes-vous le plus sensible à l'humour ?



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

d'un système de valeurs affiché. Rares sont les chartes de valeurs ou les modèles de management qui mentionnent l'humour. Verra-t-on un jour le slogan « Marrez-vous plus pour produire plus » ? Nous parlons là d'un humour qui aiderait à mieux servir les buts de l'entreprise. Mais c'est oublier que l'humour peut aussi être une redoutable arme critique. Est-il davantage mobilisé sous cette forme par les salariés ? Pas vraiment. Ainsi, 70 % des répondants n'ont pas connaissance de documents humoristiques subversifs à l'encontre de leur organisation ou de ses dirigeants. Il arrive que l'on s'échange des dessins d'humour, mais ils concernent la vie en entreprise et ses travers en général, et non pas une société en particulier. Certes, des jeux de mots ironiques peuvent circuler à l'occasion de certains projets de changement importants. Lorsque Calyon (entreprise issue de la fusion entre le Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais) s'est installée dans ses nouveaux locaux à La Défense, dans le bâtiment Doumergue 2, le personnel a évoqué le déménagement de « Cacalyon à Doumerdeux »... Cette forme de critique reste pourtant assez rare.

Comment expliquer l'apparente réticence à user d'humour en entreprise ? Pour 54 % des salariés, le manque d'humour provient des chefs, qui craignent de perdre du pouvoir s'ils mobilisent le mode humoristique. Par

ailleurs, le registre de langage propre à l'humour peut paraître décalé dans l'entreprise. Prévaut aussi l'idée selon laquelle le travail prend le pas sur le loisir, et donc sur l'humour (*fig. 9*).

**Fig. 9 – Quels sont les éléments qui peuvent bloquer la mise en place de l'humour en entreprise ?\***

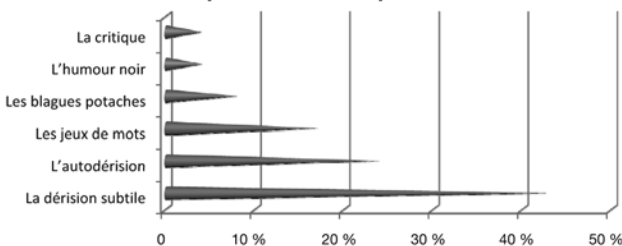
Propositions	% de réponses
Les chefs ont peur de perdre du pouvoir	54 %
Certains langages peuvent paraître inappropriés en entreprise	41 %
Le côté « travail » domine et s'oppose à la notion de loisir liée à l'humour	38 %

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

\* Les personnes interrogées pouvaient choisir plusieurs réponses.

Plus que la satire ouverte, le mode d'humour le plus apprécié et le plus attendu par les salariés est la dérision subtile de l'activité professionnelle (*fig. 10*). Ainsi, explique un salarié, « 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 de bon ton de commencer une réunion consacrée à la performance par une remarque du type : « Vu notre nombre, ce n'est pas aujourd'hui que nous allons faire des économies sur nos coûts de

**Fig. 10 – Quel mode d'humour appréciez-vous le plus dans l'entreprise ?**



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

coordination ! » En tournant en dérision son environnement de travail, on prend du recul sur son activité quotidienne avec le sourire. Et cette dérision s'applique aussi à soi-même ! L'autodérision est ainsi la deuxième forme d'humour privilégiée par les salariés (*fig. 10*). Un chef comptable avait pour habitude de répondre, quand on lui reprochait sa rigueur : « Un comptable, quand on enlève la table, on sait ce qu'il reste : le con ! » Inutile de dire que cela désamorçait plus d'un interlocuteur...

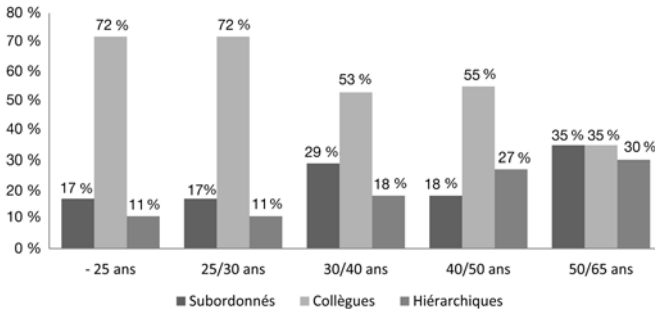
Le mail est le médium privilégié de l'humour en entreprise ; il est même préféré aux échanges en face en face. 82 % des salariés interrogés lisent les mails humoristiques qui leur sont adressés, et 54 % affirment en recevoir régulièrement de la part de leurs collègues. Un mail drôle – qu'il contienne un dessin, une photo, un texte ou un lien vers un site – circule tout autant qu'une bonne blague qu'on se raconte les uns aux autres. Les vidéos parodiques sur les sites Daily Motion, YouTube ou Brother & Brother sont de plus en plus appréciées. Certaines blagues font l'objet d'un véritable buzz et se diffusent très rapidement, de manière virale. Toutefois, les salariés ne consultent pas spontanément les sites humoristiques : c'est un mail envoyé par un collègue qui les incite à cliquer sur un lien.

Plus on est jeune, plus on sélectionne les personnes avec qui l'on plaisante : 72 % des moins de 25 ans privilégient l'humour avec des collègues du même niveau hiérarchique, contre 35 % des 50-65 ans. Et plus on est âgé, plus l'humour bascule vers les subordonnés et les supérieurs (*fig. 11*). Un salarié trentenaire en donne l'explication suivante : « 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 chefs", on ne les voit pas souvent. Quand on les rencontre, c'est plus dans une logique "dis-moi ce que tu fais"... Plaisanter à ce moment-là serait plutôt malvenu. »

Plus un salarié occupe un poste élevé, moins il juge l'humour de son chef pertinent et drôle. Les employés sont



**Fig. 11 – Avec qui privilégiez-vous l'humour dans votre entreprise ? (Répartition par âge)**

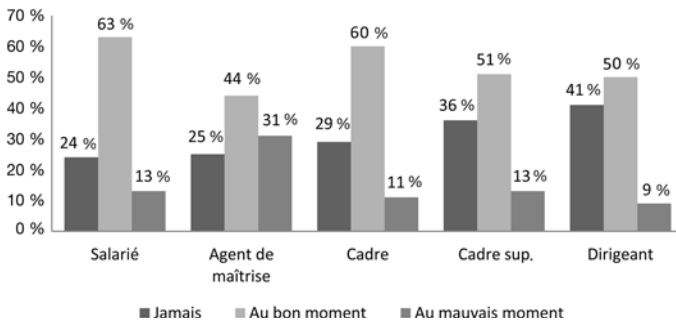


Source : Enquête « Humour au travail », 2010, Autissier D., Arnéguy E.

63 % à déclarer que leur supérieur sait utiliser l'humour au bon moment, et les cadres supérieurs 51 % (fig. 12). Ainsi l'éloignement hiérarchique ne faciliterait-il pas l'usage opportun de l'humour. Les agents de maîtrise se démarquent par une perception assez fortement négative de l'humour de leur responsable. On peut y voir la dérive d'un management de proximité de type « petit chef » qui confondrait autoritarisme et légitimité.

Rit-on plus dans les grandes ou les petites entreprises ? 43 % des salariés de grandes sociétés affirment que leur chef ne fait jamais preuve d'humour. Plus la taille de l'entreprise décroît, plus les chefs sont gratifiés d'une

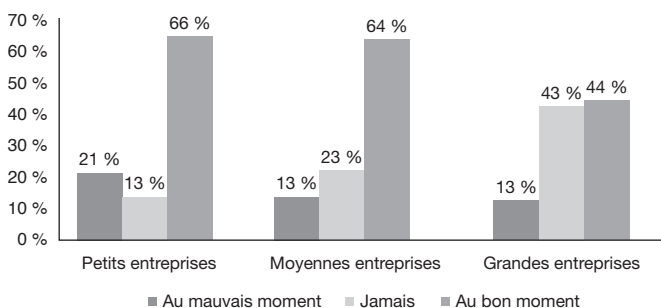
**Fig. 12 – À quel moment votre supérieur hiérarchique utilise-t-il l'humour ? (Répartition par fonction)**



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

aptitude à l'humour. Environ deux tiers des managers savent mobiliser l'humour au bon moment dans les petites et moyennes entreprises, contre 44 % dans les grandes (fig. 13). C'est probablement un message à faire passer aux cadres des grands groupes... Quoi qu'il en soit, cela conforte la vision et la critique selon lesquelles plus une organisation est grande, plus elle est désincarnée.

**Fig. 13 – À quel moment votre supérieur hiérarchique utilise-t-il l'humour ? (Répartition par type d'entreprise)**



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

## Les attentes : intégrer l'humour dans les rapports au travail

« Seriez-vous prêt à faire un effort pour introduire plus d'humour ? » La réponse est sans appel : oui ! 93 % des personnes interrogées se disent prêtes à un effort substantiel. Mais cela demande de franchir des obstacles, notamment hiérarchiques : « 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. »

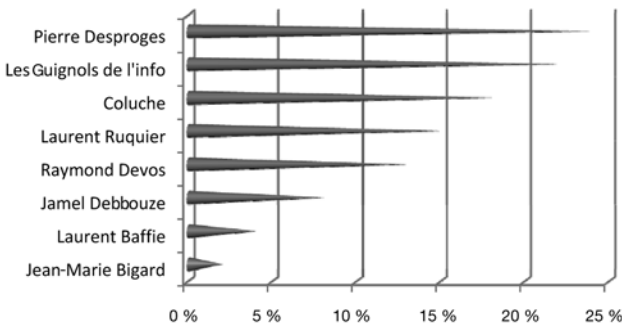
Les individus sont désireux de voir l'humour intégrer les valeurs de l'entreprise et reconnaissent à 69 % qu'il serait utile d'organiser des formations ou des sensibilisations aux bienfaits de l'humour au travail. Ils sont en attente de coaching individualisé sur leur capacité à faire preuve d'humour en situation de travail : « L'humour, c'est trop sérieux pour être pris à la légère ! »

Mais l'humour reste une catégorie large et peut prendre des formes très variées. En d'autres termes, il y a un monde entre Jean-Marie Bigard et Pierre Desproges... Quel type d'humour privilégier dans l'entreprise pour ne pas tomber « à côté de la plaque » ?

Les attentes se portent sur un humour fin et, dans le même temps, contestataire. Sont privilégiés la dérision caustique de Pierre Desproges, les clins d'œil des Guignols de l'info ou encore le militantisme de Coluche. Les parodies de scènes du quotidien sont plébiscitées (Les Guignols de l'info), alors que l'humour grivois (Jean-Marie Bigard) est très peu cité (*fig. 14*).

Les salariés attendent des actions concrètes permettant d'instiller davantage d'humour dans le quotidien professionnel. Cela peut passer par du théâtre d'entreprise, des moments d'autodérision ou des dessins humoristiques (*fig. 15*). Si l'humour peut être incité, on ne saurait toutefois le décréter : « 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. En revanche, l'entreprise peut inviter les uns et les autres à en user, mais aussi intégrer des occasions de sourire dans le temps de travail et sur le lieu du travail. »

**Fig. 14 – Quel type d'humour aimeriez-vous en entreprise ?**



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

**Fig. 15 – Quels moyens mettre en place pour développer l'humour en entreprise ?\***

Propositions	% 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 %

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

\* Les personnes interrogées pouvaient choisir plusieurs réponses.

Cette enquête fait donc apparaître un véritable besoin d'humour dans les relations de travail, besoin que ne satisfont guère les entreprises françaises. Qu'en est-il au-delà de nos frontières ?

## À chaque pays son style d'humour

La revue *Entreprise et Carrières*<sup>1</sup> a publié en 2009 les résultats d'une étude internationale sur l'usage de l'humour dans le monde du travail. Son auteur, Marco Sampietro, professeur à l'université Bocconi de Milan, y explique tous les bienfaits de l'humour<sup>2</sup> : « Parmi les effets les plus positifs, on retrouve l'affirmation d'un leadership et l'amélioration du moral de l'équipe. Les personnes ont le sentiment que l'humour est un support plutôt qu'un obstacle à la performance d'équipe. C'est un point important à souligner auprès de managers qui, souvent, ont plutôt tendance à le brimer. »

Cette enquête a été conduite auprès de 2 000 salariés en Italie, en Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Japon et en France. Elle révèle que l'humour est mobilisé et apprécié dans tous les pays. C'est le Japon qui lui accorde le moins d'importance, sans pour autant s'en désintéresser.

1. *Entreprise et Carrières*, n° 965, 25 août 2009.

2. Gérard L., « La communication interne traverse une passe difficile », *Entreprise et Carrières*, n° 965, 25 août 2009.

**Tout ce que l'humour apporte à l'entreprise  
selon Marco Sampietro**

Assurer une meilleure perception d'une idée ou d'un objectif.  
Affirmer son leadership.  
Prendre part à une discussion d'équipe.  
Trouver des solutions à un problème.  
Améliorer le moral d'une équipe.  
Renforcer la cohésion de groupe.  
Renforcer la capacité à faire accepter les changements.  
Soutenir une équipe.  
Motiver pour atteindre un objectif.

Chaque pays se caractérise par un modèle d'humour bien spécifique. Ainsi, on ne rit pas des mêmes choses en France et aux États-Unis. De fait, remarque Marco Sampietro, l'humour est peu utilisé dans les réunions internationales, de peur de heurter certaines sensibilités. Et s'il est un point sur lequel on ne plaisante pas ou presque, où que l'on soit, c'est la religion.

Quels traits saillants se dégagent des modèles d'humour nationaux ?

Les Italiens adorent se moquer des autres et d'eux-mêmes, avec une préférence pour les jeux de mots. Ils utilisent volontiers l'humour à connotation sexuelle. Ils aiment jouer sur les différences de genre et culturelles. Ils apprécient l'humour fondé sur des expressions physiques, comme les grimaces.

Les Français préfèrent rire des autres que d'eux-mêmes. Ils aiment les jeux de mots et s'amuser des règles sociales, ce qui les rapproche du modèle italien. Ils utilisent toutefois moins l'argot et les gros mots que leurs voisins transalpins, et rient moins des différences culturelles.

Les Allemands se moquent davantage d'eux-mêmes que des autres. Ils plébiscitent les jeux de mots. Leur humour pointe volontiers les différences entre niveaux hiérarchiques ou entre fonctions. Ils utilisent peu l'humour à connotation sexuelle et les termes grossiers ou argotiques.

Les Américains savent rire d'eux-mêmes et se moquent très peu des autres. Ils recourent souvent aux jeux de mots et, comme les Allemands, rient des différences dans le travail (de fonction, de niveau hiérarchique). Hantés par la phobie du harcèlement, ils utilisent très rarement l'humour à connotation sexuelle.

Les Britanniques sont les rois de l'autodérision. Ce sont eux qui se moquent le plus d'eux-mêmes. Ils sont adeptes des jeux de mots et rient des différences culturelles et professionnelles.

Enfin, les Japonais se moquent très rarement des autres. C'est le pays où l'humour semble le moins présent dans l'entreprise, en particulier s'agissant des différences de comportement entre fonctions ou niveaux hiérarchiques. Au Japon, on ne se moque pas de son chef et on ne fait pas de grimace au bureau – tout au moins en public ! Certaines entreprises japonaises aménagent en effet des salles où leurs employés peuvent se défouler et se moquer de leur patron en grimaçant devant son portrait.

À la lecture de ces deux enquêtes, l'une française et l'autre internationale, on voit donc se dégager un désir commun d'humour dans les relations au travail. Mais l'humour, notion universelle, prend des manifestations diverses selon la culture nationale et le profil de celui qui le pratique. L'humour d'un Japonais n'est pas celui d'un Italien ; un ouvrier ne rit pas des mêmes choses qu'un cadre ; les blagues ne sont pas les mêmes dans l'industrie et dans le monde bancaire. Il faut donc faire preuve de tact pour éviter de froisser un public qui n'a pas l'habitude de rire des mêmes sujets que soi.

L'humour est souvent synonyme de détente et de prise de recul salutaire face aux contraintes professionnelles. Mais il peut se révéler contre-productif s'il n'est pas mobilisé dans une optique humaniste. Il peut être mal interprété, voire blesser volontairement ou involontairement. Comment s'y prendre pour développer l'humour de façon pertinente dans l'entreprise ? Les exemples anglo-saxons fournissent à cet égard des illustrations intéressantes.

Observons quelques pratiques courantes au Royaume-Uni et aux États-Unis, pays où l'humour a davantage droit de cité dans l'environnement professionnel.

## Quelques initiatives humoristiques du monde anglo-saxon

Faut-il voir une corrélation entre l'origine anglaise du mot « humour » (*humor*) et l'aptitude des Anglo-Saxons à mobiliser l'humour au travail ? Outre la célèbre technique de l'*ice breaking*, remarque informelle par laquelle on ouvre une réunion ou une rencontre pour « briser la glace », dans laquelle les Américains excellent, nous présenterons la technique du *lipdub* (clip vidéo que les salariés d'une entreprise interprètent en *playback*) et les exercices d'autodérision auxquels se livrent les Américains, même aux plus hautes fonctions.

### Avec ou sans glace ?

Mieux on connaît une personne, plus on est susceptible de lui faire confiance et meilleure sera la relation que l'on entretiendra avec elle. On est souvent mal à l'aise face à un inconnu, en particulier si l'on s'est forgé des *a priori* à son sujet. Pour éviter les deux réactions extrêmes – et improductives – que sont l'indifférence et le conflit, nous conseillons la technique de l'*ice breaking* qui mobilise l'humour sur un registre neutre et plaisant.

Quand vous rencontrez une personne pour la première fois, quand vous réalisez un travail dans un nouvel environnement, vous vous trouvez dans des situations où vous devez créer de nouveaux liens. Plutôt que de vous enfermer dans le mutisme et de passer à côté d'un moment de vie, n'est-il pas préférable de créer les conditions d'une interaction qui ne se limitera pas à quelques codes sociaux normalisés ? L'*ice breaking* y contribue. En faisant cet effort, on se donne les moyens de mieux connaître l'autre, et par conséquent d'instaurer la confiance. Dans une conversation même superficielle

fusent toujours quelques termes qui expriment les sujets de prédilection de votre interlocuteur et qui sont autant d'occasions de briser la glace : les enfants, les vacances, un livre, un film, le sport, l'actualité économique, politique ou artistique... Et n'oublions pas les incontournables que sont en France les vins, la nourriture et les restaurants ! Ils offrent autant de possibilités d'échanger. Dans la mesure où ces échanges visent à créer du lien, ils ne peuvent se dérouler que dans une logique de partage et de découverte, sans volonté de manipulation ; ils auraient sinon l'effet contraire.

La capacité à établir rapidement une relation avec ses interlocuteurs est une forme d'intelligence de situation. Peu importe le prétexte que l'on utilise pour casser l'aspect trop formel d'une rencontre. L'essentiel est de proposer un thème sur lequel l'autre pourra rebondir et exprimer son point de vue personnel. On entame ainsi un dialogue sur un autre mode que celui de la rencontre professionnelle.

Briser la glace... êtes-vous familier de cet exercice ? Pour certains, c'est presque une seconde nature. Pour d'autres, plus introvertis, c'est plutôt perdre son temps en bavardages inutiles. Pour savoir si vous relevez plutôt de la première ou de la deuxième catégorie, posez-vous la question suivante : combien de temps me faut-il pour arriver à échanger des informations personnelles avec un interlocuteur ? S'il vous faut plus de la moitié de la durée de l'échange, travaillez votre *ice breaking* !

L'actualité et l'humour sont deux registres qui permettent facilement de briser la glace. En voici quelques exemples.

*– Avez-vous vu le dernier film de Woody Allen ? C'est une parfaite illustration du concept de liberté. Et comme toujours, il sait nous faire sourire et nous donne sa vision du monde, sur le mode « tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le sexe sans jamais oser le demander ».*

*– Oui, je suis entièrement d'accord. D'ailleurs, il aborde ce thème depuis très longtemps dans ses films, de façon plus ou moins directe.*



Nul besoin d'être un cinéphile aguerri ! L'allusion à un personnage connu et largement apprécié comme Woody Allen nous parle et nous fait réagir.

– *Je suis un informaticien qui a mal tourné : je suis devenu prof !*

C'est par cette blague qu'un professeur d'informatique avait l'habitude de commencer son cours. Cela faisait toujours sourire les informaticiens présents dans la salle et les valorisait, tout en désacralisant l'enseignant et en le rendant plus accessible.

### **Le lipdub**

Une autre pratique humoristique s'est répandue dans le monde anglo-saxon, le *lipdub*. Cette technique exploite le contraste entre un environnement professionnel prétendument sérieux – puisque le tournage se déroule généralement dans les bureaux – et une activité ludique, récréative. Les paroles de la chanson, pour peu qu'elles introduisent une dose d'humour et de second degré, ajoutent du sel à l'exercice. Cette pratique s'est largement développée après le succès du *lipdub* tourné par l'agence de communication américaine Connected Ventures en 2007.

En faisant participer les collaborateurs à un projet convivial et créatif, le *lipdub* renforce la cohésion d'équipe, lors d'une session de *team building* par exemple. Il peut être utilisé pour promouvoir l'image positive d'une entreprise, notamment auprès de candidats potentiels, ou d'une équipe projet.

Un *lipdub* est le plus souvent diffusé sur Internet. Vous en trouverez de nombreux exemples en ligne, qu'ils aient été réalisés par des sociétés, des écoles ou des associations. Certes, le résultat en termes de buzz n'est pas toujours à la hauteur des attentes. Mais la préparation et le tournage de la vidéo (compter une demi-journée à une journée) peuvent constituer un atelier intéressant au cours d'un séminaire. Le temps de montage est très court. Des sociétés professionnelles proposent de vous accompagner et de présenter la vidéo en fin de séminaire.

À titre d'illustration, une grande banque française souhaitait faire travailler un groupe de cadres sur des sujets complexes, dans un climat social tendu et un contexte économique difficile. En ouvrant le séminaire par une demi-journée de préparation d'un *lipdub* et en le clôturant, deux jours plus tard, par la projection de la vidéo, les dirigeants ont fait passer un message très positif : « Nous sommes capables de produire des résultats concrets ensemble et dans la bonne humeur. »

L'avenir dira si le *lipdub* est une mode éphémère ou s'il gagnera une place parmi les techniques de communication de l'entreprise. Quoi qu'il en soit – et nous verrons que cela vaut pour toute mobilisation de l'humour en entreprise –, le *lipdub* doit être manipulé avec précaution. Mal fait ou trop en décalage avec l'institution qu'il représente, il peut constituer une contre-publicité et attirer la moquerie plutôt que la connivence. Avec la vidéo qu'ils ont réalisée en 2009, largement raillée dans les médias et sur les réseaux sociaux, les jeunes de l'UMP en ont fait l'échec cuisant... Mais quand il est réussi, c'est la garantie pour l'entreprise de redorer son image et de mobiliser ses salariés.

### ***Le buzz : un bouche-à-oreille planétaire***

Le succès du *lipdub* est lié au phénomène de buzz : les vidéos les plus appréciées sont vues par le plus grand nombre, et l'entreprise y gagne en notoriété. Plus généralement, le buzz est un élément incontournable de l'humour en entreprise. On parle de buzz quand une information (photo, vidéo, article...) se diffuse très rapidement sur les blogs, les sites et les réseaux sociaux, pouvant toucher les internautes par dizaines... voire par milliers ou par millions ! C'est un peu le dernier endroit à la mode qu'il ne faut surtout pas manquer. Tout le monde va voir sur Internet telle photo ou telle vidéo avec l'espoir d'être au cœur d'un secret d'actualité, même si c'est un secret que l'on partage avec tous. Le buzz est une forme de communication massive et spontanée dont l'effet disparaît aussi vite qu'il est apparu, mais dont les retombées, positives ou négatives, peuvent être plus ou moins durables. Il est friand de situations cocasses et un

tant soit peu « racoleuses », avec ce qu'il faut d'impertinence pour donner aux internautes le frisson de la transgression. Les hommes politiques en font particulièrement les frais quand leurs conversations privées sont filmées et diffusées sur Internet.

Une entreprise peut-elle créer un buzz pour faire parler d'elle, en mettant en ligne une vidéo humoristique par exemple ? L'exercice est subtil, et tout le monde ne peut pas être l'initiateur d'un buzz. Pour être attractive, l'information doit être suffisamment surprenante et impertinente. Une tentative de communication trop grossière sera rejetée ou retournée contre son auteur. Pour avoir du succès, le buzz doit aussi porter un message simple, facile à retenir et à répéter : car tout le plaisir est de le découvrir, mais aussi de le raconter à ceux qui ne l'ont pas encore vu. Les initiateurs d'un buzz peuvent le lancer *via* un réseau ou un site existant, ou par un coup d'éclat : il faudra absolument l'avoir vu avant tout le monde. Une fois lancé, il faut le laisser s'autoalimenter sans intervenir.

Sommes-nous victimes ou acteurs de ce phénomène ? Dans quelle mesure certains buzz font-ils œuvre de manipulation pour nous vanter des produits sur un mode humoristique ? Quelle que soit la réponse, les techniques qu'emploie le buzz, en mêlant la communication, la publicité et le lobbying, sont révélatrices des modes de diffusion contemporains de l'information. En cela, le buzz ne peut pas laisser les entreprises indifférentes.

### ***L'humour américain : une bonne dose d'autodérision***

Avec leur goût prononcé pour l'autodérision, les Américains ont développé des formes d'humour en situation professionnelle qu'il nous paraît intéressant d'évoquer. Le rituel annuel d'autodérision auquel se plie le Président américain est un exemple du genre, dont nous ne connaissons pas d'équivalent en France. D'autres professions usent – et parfois abusent – de l'exercice, comme les enseignants ou les consultants. Dans tous les cas, cela permet de dédramatiser les situations et d'introduire une connivence avec l'auditoire.

### Le président des États-Unis se moque de lui-même

Depuis 1924, le chef de l'État américain se tourne en dérision à l'occasion du gala annuel des correspondants de presse de la Maison-Blanche. En 2006, par exemple, George W. Bush s'est présenté avec son sosie. Faisant référence à son faible score de popularité d'alors, il a lancé « Pourquoi ne pourrais-je pas dîner avec les 36 % de personnes qui m'aiment ? », suscitant une hilarité collective. Lors de cette manifestation, des humoristes sont traditionnellement invités pour présenter un visage décalé du Président. En 2006, l'un d'eux a évoqué « Fox News, la chaîne qui vous donne deux versions de l'histoire : celle du Président et celle du Vice-Président ». Il stigmatisait les liens entre le chef d'État et ce média. L'année précédente, le président avait fait semblant de rechercher des armes de destruction massive sous son bureau<sup>1</sup>...

---

1. Perronau M., « Rire au bureau : essayez, vous bosserez mieux ! », *Management*, juillet-août 2006, p. 96-99.

### Barack Obama interrompu par un téléphone portable

Lors d'une conférence de presse donnée par Barack Obama, une sonnerie de téléphone portable ressemblant à s'y méprendre à un cri de canard a retenti. Plutôt que de s'en offusquer et de réprimander son propriétaire – ce à quoi on pouvait s'attendre dans ce moment formel – le président a préféré une remarque humoristique : « Je ne savais pas qu'il existait des sonneries aussi ridicules ! »

### **La blague introductive du professeur**

*C'est l'histoire de Sherlock Holmes et du docteur Watson qui partent camper. En pleine nuit, Holmes réveille Watson et lui demande ce qu'il voit. « Des millions d'étoiles, parmi lesquelles se cachent peut-être des systèmes solaires comparables au nôtre, une vie extraterrestre... » répond le docteur. Avant qu'il ne termine son monologue, Holmes le coupe : « Mais non, ne voyez-vous pas qu'on nous a volé notre tente ? »*

### L'autodérision du consultant<sup>1</sup>

Les consultants américains aiment raconter la blague suivante pour se moquer d'eux-mêmes.

C'est l'histoire d'un jeune consultant qui part en vacances en province. Il a grimpé tous les échelons pour devenir l'un des innombrables « numéros 1 » d'un grand cabinet – car la DRH arrive à leur faire croire à tous qu'ils sont numéro 1. Il part donc en vacances avec ses vêtements de marque, ses lunettes de soleil dernier cri, son cabriolet noir et, bien sûr, son indispensable ordinateur portable (qui est au consultant ce que le sabre laser est au Jedi). Le voilà sur une route de campagne, bloqué derrière un troupeau de moutons conduit par un berger. Le consultant s'offusque qu'un paysan puisse ainsi bloquer la route, lui faisant perdre quelques minutes de sa location avec piscine. Agacé, il descend de voiture, l'interpelle et lui demande s'il en a pour longtemps. « Nous partirons quand les moutons auront fini de manger l'herbe sur le bas-côté », lui répond le berger. Le consultant, excédé, se demande pourquoi il n'a pas pris l'autoroute. Il se décide à aller parler au berger. Après un court échange de politesse, il ressent l'irrépressible besoin de montrer qu'il est le meilleur et qu'il est prêt à affronter toutes les épreuves. Il lui propose un marché : « Si je découvre le nombre de moutons, est-ce que j'aurai le droit d'en prendre un ? » Le berger est d'accord. Le consultant sort son appareil photo numérique, prend des photos sous différents angles et se connecte à l'intranet de son cabinet pour que les experts en algorithmes de Chicago l'aident à déterminer la densité de moutons au mètre carré et leur nombre total. Une demi-heure plus tard, il est tout fier d'avoir sa réponse : « Il y a 107 moutons. » Le berger, fort étonné, acquiesce et l'autorise à prendre un petit mouton. « Je suis trop fort, se dit le consultant, et j'ai gagné un mouton ! » Avant de dire au revoir au consultant, le berger lui propose un nouveau marché : « Si je devine votre métier, je récupère mon mouton. » Le consultant relève le défi. Sans hésitation, le berger lance : « Vous êtes consultant. » Médusé, le consultant lui demande comment il a pu le deviner. « Pour trois raisons, explique le berger :

- vous êtes venu me voir alors que je ne vous avais rien demandé ;
- vous m'avez dit ce que je savais déjà : combien j'avais de moutons ;
- vous ne connaissez rien à mon métier car vous avez choisi un chiot et pas un mouton... »

1. Autissier D., *C'est n'importe quoi !*, Eyrolles, 2006.

Andrew Taylor, enseignant à la Wisconsin School of Business, utilise cette histoire pour introduire son cours sur les représentations de la réalité et les différences de perception auxquelles peut donner lieu une même situation.

La France pourrait-elle s'inspirer des Anglo-Saxons ? Les Américains sont réputés pour exceller dans l'*opening joke*, blague qui ouvre les réunions ou les discours politiques. En France, ces mêmes situations restent plus conventionnelles : l'humour n'a pas franchi les barrières de l'entreprise ni du politique. Dirions-nous des Français qu'ils sont « coincés » ? Ils ne sont, en tout cas, guère familiers de l'autodérision. La culture française accorde une grande place aux positions hiérarchiques et aux titres, ce qui crée des barrières entre les individus dans l'entreprise. De fait, l'humour est parfois perçu comme une familiarité que l'on ne peut pas se permettre. Cela ne signifie pas que la France est un pays sans humour ; disons plutôt que l'humour s'y matérialise sous d'autres formes qu'aux États-Unis. Nous plaisantons plus volontiers en dehors du travail, entre amis, en privilégiant les jeux de mots. Et pourtant, nous sommes avides d'humour dans les relations professionnelles. Comment résoudre ce paradoxe ? Comment faire entrer l'humour par la grande porte de l'entreprise ?