



LE CHEF DOIT-IL POSSÉDER LA CORDE DE L'HUMOUR À SON ARC ?

Mémoire présenté par le groupe Alpha 2

Siham ALLICHE
Florence GOLHEN
Clara JUPPÉ
Alexia VAN RIJ

Encadrées par le professeur Astrid Apert

Sommaire

1. Prologue

1.1 Le fait déclencheur.....	p.3
------------------------------	-----

2. La démarche de recherche adoptée

2.1 La question de recherche.....	p.5
2.2 L'hypothèse de recherche.....	p.6
2.3 Les références théoriques.....	p.8
2.4 L'enquête envisagée.....	p.12

3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

3.1 L'humour et l'autorité du chef

3.1.1 L'humour : une composante clé du charisme du chef.....	p.14
3.1.2 Cependant, l'humour ne met-il pas en péril la crédibilité du chef ?	p.16
3.1.3 Comment le chef doit-il manier l'humour pour renforcer son autorité ?	p.17

3.2 L'humour et ses effets sur le groupe

3.2.1 L'humour instaure un climat de confiance au sein du groupe.....	p.20
3.2.2 Cependant, il peut parfois nuire à l'efficacité et au sérieux du groupe.....	p.21
3.2.3 Ce n'est donc pas une nécessité mais un plus qui renforce la solidarité, donne envie de travailler en groupe en créant des liens d'amitié.....	p.24

3.3 L'humour comme moyen de gestion de crise

3.3.1 Dans les moments difficiles, l'humour permet de relativiser.....	p.25
3.3.2 Même si l'humour paraît être un simple plus pour l'ambiance dans le groupe, c'est en réalité une nécessité physique et psychologique à ne pas négliger.....	p.26
3.3.3 L'humour est un vecteur privilégié pour faire passer un message critique	p.28

4. Bilan

4.1 Retour sur l'hypothèse de recherche.....	p.30
4.2 Limites, interrogations, apports.....	p.31
4.3 Prospective.....	p.33

5. Annexes

5.1 Les entretiens

5.1.1 Interview de Michel Bernini, humoriste et fondateur de Bergson Productions	p.34
5.1.2 Interview de Vincent Van Rij, manager chez Logitech.....	p.37
5.1.3 Interview de Marie, salariée chez Logitech.....	p.39
5.1.4 Interview du Lieutenant-Colonel J. De Monicault.....	p.40
5.1.5 Interview de M. Mutch, Professeur d'Anglais en classes préparatoires.....	p.42
5.1.6 Interview de Cécile Arnold, co-créatrice de l'école de rigologie de Lyon	p.45

5.2 L'observation.....	p.48
------------------------	------

5.3 L'expérience.....	p.50
-----------------------	------

5.4 Le sondage	p.52
----------------------	------

5.5 Bibliographie.....	p.56
------------------------	------

1) Prologue :

1.1 Le fait déclencheur

"Mais surtout n'oubliez pas l'humour". Non, nous ne rêvons pas ; assis dans l'amphithéâtre, nous venons bien d'entendre le Colonel finir son discours sur les qualités du leader par cette injonction. Drôle de façon de clôturer cette conférence ? Est-ce par pur effet de style que le Colonel insiste sur cette qualité sans doute agréable mais qui peut sembler futile pour diriger ?

Bien au contraire dans la mesure où le colonel *ne fait que* citer la fin du discours prononcé par le Général Pierre de Villiers, le Chef d'État-Major des armées, lors de l'ouverture de la session nationale de l'École de guerre en septembre dernier. En effet, nous apprenons avec surprise qu'après avoir vanté les qualités de courage et d'enthousiasme comme étant les piliers fondateurs d'un bon officier, Pierre de Villiers cite l'humour comme un "anti-virus de la vanité ou de l'orgueil" et une "distance que vous créez avec la réalité de la vie et qui relativise votre importance".

Voilà de quoi nous faire réfléchir ! Nous, étudiants d'HEC, futurs leaders en entreprise qui au cours de ce séminaire de leadership à Saint-Cyr, dans le cadre organisé et strict de l'armée, apprenons que l'humour est essentiel à l'équilibre du chef.

C'est ainsi que tout au long de notre expérience à Saint-Cyr nous avons pris conscience du rôle essentiel de l'humour dans le bon fonctionnement de l'équipe : ce n'était pas simplement un plus pour égayer nos journées mais un véritable instrument nécessaire pour le chef. Nous avons remarqué que notre attention vis-à-vis de notre sous-lieutenant était en effet largement liée à son esprit de camaraderie et à sa manière de nous mettre à l'aise. En ouvrant la porte à l'humour, le chef a ainsi instauré un climat de confiance propice à l'entraide et à la cohésion, il a entraîné le groupe dans une dynamique ascendante en lui donnant la possibilité de relativiser lors de situations difficiles, et a stimulé notre envie de se dépasser non seulement pour nous mais aussi pour le collectif. Nous avons clairement constaté qu'au sein du groupe, nous nous sentions bien plus soudés et proches les uns des autres car nous nous autorisions aussi à faire des blagues, à inventer des chansons entraînantes

et à rire de nos comportements. En somme, par l'humour, le chef nous a créé une zone de confort dans l'effort. Nous nous sommes par exemple souvenus que notre chef avait employé l'humour comme échappatoire afin de sortir d'un moment de tension à la fin d'une longue journée. Il avait lancé « Que pensez-vous de se réunir dans la chambre des garçons et de faire des blagues ? ». Ainsi, c'est en s'interrogeant sur le thème de l'humour que nous avons compris à quel point il nous avait tous aidés à apprécier ce séminaire, à en garder un souvenir mémorable, et à avoir été à la fois efficaces, soudés et obéissants.

Cependant, en prenant un peu de recul sur notre séminaire, nous avons aussi remarqué que cette place primordiale qu'avait occupée l'humour au sein de notre groupe pouvait avoir présenté des aspects négatifs. Accomplir une mission nécessite de garder son sérieux et de se sentir réellement concernés par l'enjeu, or notre bonne entente et notre tendance à enchaîner les plaisanteries nous ont parfois fait dévier du but initial de la mission. Une épreuve consistait par exemple à trouver et sauver un blessé, dénommé Bob, dans une forêt, mais notre échec fut cuisant. Le chef n'a pas manqué de nous dire que cela était dû à notre penchant à la dérision d'où notre incapacité à nous concentrer vraiment sur cette urgence de taille. Ainsi, bien que nous n'ayons pas vécu cela de près, il nous a semblé qu'un excès d'humour de la part du chef peut largement nuire à la manière dont il se fait respecter, et par la suite à l'efficacité du groupe.

C'est alors que nous comprenions que l'humour n'était pas toujours le bienvenu. Et cela fut particulièrement le cas auprès de notre chef de section, dont le sérieux contrastait avec l'esprit de dérision de notre chef de groupe sous-lieutenant. Nous observâmes en effet que l'humour selon la hiérarchie pouvait différer : plus le poste occupé fut important et la proximité avec les étudiants d'HEC fut moindre, moins le chef s'adonnait à une quelconque forme d'humour.

2) La démarche de recherche adoptée

2.1 La question de recherche

« Le chef doit-il posséder la corde de l'humour à son arc ? »

D'abord perçu comme un détail, une simple qualité humaine, l'humour s'est finalement révélé être une thématique profonde, originale et autour de laquelle il y avait matière à réfléchir. Dans un premier temps, nous avons cherché à restreindre ce sujet d'étude, car parler à la fois de l'humour au sein du groupe, de la camaraderie, et de l'humour du chef nous aurait dispersées. Nous nous sommes alors fait la remarque selon laquelle un chef drôle diffuse l'humour au sein du groupe, et qu'il y a donc un lien fort entre les deux. Ainsi, recentrer la question sur l'humour du chef nous semblait être la solution à notre problème : sans oublier l'aspect de cohésion du groupe et de bonne entente, nous pouvions nous concentrer sur un aspect particulier de l'humour dans l'action collective. Ensuite, nous avons tenu à établir des nuances importantes entre les différents types d'humour (humour gras, humour fin, humour noir, humour railleur), le rapport entre la hiérarchie et l'emploi de l'humour, et les moments qui lui sont propices. À notre sens, l'humour est une forme d'esprit que possède et partage un individu apte à trouver l'aspect comique d'une situation, d'un personnage ou d'une parole et enclenche ainsi, a priori, le rire, la détente et la bonne humeur au sein de l'auditoire. Ce qui nous intéresse particulièrement est l'hypothèse d'une nécessité pour le chef d'user de l'humour, hypothèse qui peut être largement controversée : si dans un premier temps nous avions rédigé une question comportant l'adjectif « indispensable », celui-ci nous a paru a posteriori trop fort et trop restrictif, alors que l'interrogation avec le verbe « devoir » (« le chef doit-il... ? ») nous permettait de conserver une certaine réserve. Cette réflexion nous a donc finalement amené à questionner l'importance de cette qualité pour un chef ayant à gérer un groupe, et ce dans le domaine du militaire, du sport, de la politique, de l'éducation ou de l'entreprise.

2.2 L'hypothèse de recherche

Notre question de recherche nous a conduites à formuler le socle de notre travail d'enquête selon l'hypothèse suivante :

« Une maîtrise habile de l'humour entretient l'autorité du chef tout en installant un climat de confiance fédérateur. »

En premier lieu, il nous semble nécessaire de rappeler le consensus sur lequel nous sommes tombées en tentant de répondre à notre question. Au vue de nos expériences, nous avons spontanément considéré l'humour comme un atout pour le chef, et ce quel que soit le milieu. Nos différentes expériences à Saint-Cyr et au cours de notre vie, nous ont permis d'apprécier l'humour comme un gage d'émulation au sein d'un groupe soudé et plus confiant lors de situations critiques. Néanmoins, il nous semble nécessaire de rappeler les réserves émises peu de temps après cette réponse, qui fut pour le moins spontanée. L'humour oui, mais à quelle dose ? Un humour omniprésent ne risque-t-il pas de faire basculer le groupe dans une dynamique inverse ? C'est en se méfiant alors des travers de l'humour, que nous avons compris la nécessité de nuancer l'hypothèse de notre recherche où « l'humour » a laissé place à un « humour habile » ou encore « humour maîtrisé ».

C'est sur ce ressenti que nous avons alors décidé de bâtir notre hypothèse de recherche en trois points.

Le premier point reprend ce qui nous est d'abord apparu comme une première hypothèse, mais qui s'est révélé être une réalité au cours de notre enquête : l'humour présente de multiples avantages pour le chef et pour le groupe lors de l'action collective. En effet, l'humour, que le dictionnaire Larousse définit d'abord comme une « forme d'esprit qui s'attache à souligner le caractère comique, ridicule, absurde ou insolite de certains aspects de la réalité », favorise l'entretien de l'autorité du chef et ce pour deux raisons principalement, dont la relation est loin d'être exclusive. Tout d'abord l'humour comme l'écrit clairement le Larousse est une « forme d'esprit ». Le chef qui use d'humour fait alors preuve de qualités d'esprit en étant capable de tirer à profit certaines situations pour les tourner en dérision. Cet art fin de la dérision est d'ailleurs perçu avec respect dans les sociétés anglo-saxonnes. Cette

intelligence d'esprit du chef lui apporte par conséquent une certaine légitimité aux yeux de ses subordonnés. Or la légitimité du chef n'est-elle pas un prérequis nécessaire à tout exercice de l'autorité dans le cadre d'une action collective ? En second lieu, l'humour permet d'instaurer une humanité au chef, qui aide l'équipe à relativiser certaines situations, apporte un équilibre et un climat de confiance au groupe. Outre les raisons qui expliquent cela, nous étudierons au cours de l'enquête en quoi cette proximité du chef avec son équipe favorise des échanges de confiance *réiproques*.

Cependant, il convient au chef de ne pas tomber dans les travers de l'humour. Si un humour fin traduit des qualités d'esprit et d'adaptation très appréciables, un humour potache risque cependant de miner la crédibilité du chef et par la suite de desservir ses ambitions d'autorité, ce qui fera l'objet du deuxième aspect de notre hypothèse. Le chef doit donc faire preuve de qualités de modération dans lesquelles le sérieux ponctué d'un humour maîtrisé constitue le moteur de son action au sein du groupe. Car si le risque est celui de la perte de crédibilité, les dangers de la méchanceté sont également à prendre en compte. Quelle légitimité donner à un chef se moquant de manière malveillante de ses subordonnés alors que celui-là même doit fédérer l'équipe ? Moins qu'une nouvelle corde à son arc, l'humour devient le tombeau de l'autorité du chef, et ce au détriment de l'efficacité de l'action.

En troisième lieu, ce questionnement sur les avantages et désavantages de l'humour dans le cadre d'actions collectives, nous pousse à définir les situations dans lesquelles l'humour constitue une réelle nouvelle corde à ajouter à l'arc du chef. C'est alors qu'une distinction entre les différents types d'humour s'impose, distinction à partir de laquelle ressort l'importance d'un humour fin, habile et maîtrisé. Surtout, notre enquête nous amène à distinguer l'utilisation de l'humour selon la hiérarchie, un cadre de haute importance voyant par exemple moins d'intérêt à établir une quelconque proximité avec ses salariés.

C'est ainsi autour de ces trois points que nous allons orienter notre enquête afin d'éprouver notre hypothèse de recherche.

2.3 Les références théoriques

L'humour et ses effets sur l'autorité du chef et la cohésion du groupe est un thème à la croisée de domaines variés : il concerne à la fois le monde de l'entreprise, de l'armée, de l'enseignement, du sport ou encore de la politique.

2.3.1 L'humour et le chef politique

Il convient de replacer notre hypothèse de recherche dans son contexte en s'intéressant aux réflexions que la question de l'humour et du chef politique a déclenchées chez certains penseurs. En effet, l'humour est un thème qui trouve sa place dans les réflexions théoriques sur le chef politique dès le début du siècle dernier : on peut penser à l'ouvrage du sociologue allemand Max Weber, *Economie et société* (1921) qui interroge les différentes sources de légitimité permettant au chef d'asseoir son autorité. Il explique dans cet ouvrage que les relations sociales sont régies par des rapports de pouvoir et de domination, celle-ci se fondant sur une autorité légitime. Il identifie trois types de légitimité pour l'autorité du chef. Premièrement, la légitimité traditionnelle est celle qui repose sur des coutumes, des traditions, comme celle du chef religieux. Deuxièmement, la légitimité rationnelle-légale, elle, découle du respect de la loi et des codes sociaux. Enfin, la légitimité qui nous intéresse ici est la légitimité charismatique : celle qui provient des qualités intrinsèques au chef, qui arrive par son aura à se faire aimer et respecter. L'humour et la finesse y étant pour beaucoup dans le charisme d'une personne, ils sont au cœur de la légitimité du chef.

Ceci, les chefs politiques l'ont bien compris depuis, et utilisent l'humour comme un exutoire face à la morosité politique. L'humour est désormais devenu une priorité pour les responsables de la communication politique, outil pour captiver les masses et asseoir l'autorité du chef en créant une personnalité charismatique. Aux États-Unis, l'humour fait presque partie du métier d'homme politique : on peut par exemple penser au célèbre repas annuel donné à la Maison Blanche pour les journalistes et personnalités, où le Président des États-Unis truffe ses interventions de petites touches d'esprit savamment préparées en collaboration avec ses « spin doctors » dans le but de donner une image sympathique du chef politique. Cette nouvelle composante des discours politiques a notamment été étudiée dans

l'ouvrage de Christian Salmon, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits* qui explique les nouveaux ressorts de la communication dans le monde actuel. Il présente une nouvelle ère marketing où les hommes politiques, tout comme les dirigeants d'entreprise, racontent des histoires, des anecdotes salées pour captiver l'audimat. L'humour et les histoires seraient alors devenus la propagande des temps modernes, une nouvelle « arme de distraction massive ». Il s'en prend tout particulièrement à la politique américaine qui maîtrise cet art depuis les années Reagan.

2.3.2 L'humour et le monde militaire

Nous avons aussi tenu à nous interroger sur la place de l'humour dans le monde militaire et plus particulièrement dans un contexte de guerre. Après l'attentat contre la rédaction de Charlie Hebdo, journal satirique, des historiens normaliens français se sont réunis pour réfléchir au rôle social du rire depuis le XIX^{ème} siècle en France. Dans leur ouvrage intitulé *La politique du rire : satyres, caricatures et blasphèmes* (sous la direction de Pierre Serna), un des chapitres analyse le rire du sergent dans le monde militaire. Sur le champ de bataille comme dans les garnisons, le rire semble être nécessaire pour créer une coupure avec la guerre. Depuis toujours, le chef militaire fait usage de l'humour dans un but social mais également stratégique : celui d'unir ses troupes et de les faire avancer dans la difficulté.

Suite à cette interrogation sur l'histoire de l'usage de l'humour dans le monde militaire, monde qui de l'extérieur apparaît comme strict et donc nécessairement hostile aux plaisanteries, nous avons voulu continuer cette réflexion en nous demandant s'il était réellement possible de rire de tout ? Comment le rire, dans un contexte aussi difficile que celui de la guerre, peut-il favoriser la cohésion du groupe ? C'est ce à quoi s'intéressent Pierre Brouland et Guillaume Doizy en s'interrogeant sur l'importance des cartes postales pendant la guerre dans leur ouvrage *La grande guerre des cartes postales*. Ils y citent, entre autres, les dessins de Maurice Neumont représentant des actes de cruauté des Allemands, accompagnés de légendes. On comprend comment les caricatures sont nécessaires aux soldats, comme moyen pour eux d'oublier leur quotidien au travers de la plaisanterie mais également comme dénonciation forte de l'absurdité de la guerre qui les éloigne de chez eux.

De plus, Eric Maria Remarque, dans *À l'ouest rien de nouveau*, exprime avec une grande clarté ce besoin vital de rire au milieu de l'horreur. L'humour devient alors pour lui non seulement un atout pour le chef ou le camarade qui en fait usage, mais réellement l'unique moyen de survivre et de sauver la cohésion du groupe face à l'atrocité subie par les soldats. Nous comprenons en effet la puissance de cette affirmation lorsqu'il dit « Lorsque quelqu'un meurt, nous disons qu'il a fermé son cul et c'est ainsi que nous parlons de tout. Cela nous empêche de devenir fous. Tant que nous le prenons de cette façon, nous sommes capables de résister ».

Enfin, pour clôturer cette réflexion sur la capacité qu'a l'humour à exprimer ce qui n'aurait pu l'être autrement, nous avons visionné le film de Roberto Begnini « *La vita è bella* ». Ce film tourné en 1997 relate l'histoire de Guido qui fait croire à son fils Giosuè que les camps de concentration ne sont que la mise en scène d'un jeu-concours dont l'objectif est de gagner un véritable char d'assaut. Si Guido avait d'emblée expliqué à son fils la réalité de la situation, Giosuè n'aurait jamais pu survivre si longtemps privé de sa mère, maltraité, dans des conditions inhumaines. Ainsi, on comprend que l'humour du père a ici permis à l'enfant de ne pas avoir à entendre l'inacceptable vérité, et donc à mieux supporter l'épreuve des camps.

Ainsi, l'humour du chef s'avère bien souvent être un moyen efficace au sein d'un groupe pour relativiser dans les épreuves difficiles. Au lieu de subir l'injustice et la cruauté de certains contextes, comme la guerre par exemple, employer l'humour permet de mieux supporter la réalité, voire de la nier.

2.3.3 L'humour et le monde du travail

Enfin, en tant qu'étudiantes en école de commerce, une recherche approfondie sur l'humour au travail nous est apparue indispensable. Nous avons pu appréhender les effets de l'humour au sein de la structure toute particulière qu'est l'entreprise à travers l'ouvrage de David Autissier et d'Élodie Arnéguy, *Petit traité de l'humour au travail*.

C'est en menant des observations empiriques et des études sur des salariés en entreprise, que David Autissier relève un fait probant : l'entreprise française semble s'être interdit l'usage de l'humour, alors même que des études attestent du besoin d'humour au travail de la part des salariés. Suite à ce retard et à ce décalage propre à la France, David

Autissier nous livre les bienfaits de l'humour sur le chef et l'équipe en s'appuyant sur de nombreux philosophes tels que Freud dans *Le mot d'esprit et ses rapports avec l'inconscient* ou encore Bergson dans son fameux ouvrage, *Le rire*.

S'il convient de différencier le rire de l'humour, il faut néanmoins rappeler que l'humour génère souvent le rire. C'est alors que nous nous sommes penchées sur le travail mené par Bergson qui semble avoir tant façonné la conception du rire en Occident. En effet, Bergson apporte « une fonction sociale » au rire. Selon lui, le rire n'est qu'en fait la recherche d'une communication et d'une intelligence commune, c'est pourquoi le rire est rassembleur. Le rire présente également une fonction sociale de contrôle : il permet de rappeler à l'ordre celui qui s'est laissé aller et qui, dès lors, constitue une menace potentielle pour la bonne fluidité de la vie sociale. Évidemment, cet outil de contrôle est d'une efficacité redoutable, parce que personne n'aime être moqué.

C'est en s'appuyant sur cette fonction sociale du rire, qui apporte à la fois au groupe et au chef, que David Autissier développe les premiers chapitres de son traité.

Un humour bien manié est en effet « un levier d'action managériale », puisque bon pour le corps et l'esprit, il tend à remettre l'humain au cœur du dispositif entrepreneurial, aide à la prise de recul, favorise la gestion de crise et la création d'idées nouvelles.

Se dressant contre toutes les idées faisant de l'humour une notion incompatible avec le sérieux et la productivité, David Autissier montre qu'un humour subtilement manié conforte l'autorité du chef. Un chef tend, en effet, plus spontanément à utiliser l'humour que ses subordonnés. Ce pouvoir initiateur de l'humour installe une relation hiérarchique implicite entre l'initiateur d'humour, le chef, et celui qui est soumis, le subordonné. L'humour démontre donc le pouvoir initiateur du chef sur les autres.

Ainsi, persuadé des bienfaits de l'humour en entreprise, David Autissier termine son traité en proposant une sorte de guide d'utilisation de l'humour au travail, convaincu que l'entreprise ne doit plus être un lieu de destruction individuelle mais le lieu d'une émulation collective, propice à la créativité et à la productivité.

2.4 L'enquête envisagée

L'enquête que nous souhaitons mettre en place a pour but de tester notre hypothèse de recherche qui recoupe deux aspects : l'impact d'une maîtrise habile de l'humour sur l'autorité du chef et le climat qui s'installe dans un groupe dans lequel le leader manie l'humour dans son commandement.

Dans un premier temps, nous avons souhaité tester ces deux aspects de notre hypothèse au travers d'entretiens afin d'enrichir notre réflexion par des rencontres avec des personnes travaillant dans des milieux variés : l'entreprise, le sport, l'éducation, l'armée... Nous commencerons dans le domaine de l'entreprise en interrogeant Vincent Van Rij, un manager de Logitech, multinationale spécialisée dans la production de périphériques informatiques. Nous chercherons à comprendre les effets de l'humour du leader sur l'ambiance du groupe mais également sur l'efficacité de l'action contrainte par l'impératif de rentabilité. Il nous semble également pertinent de nous questionner sur le ressenti des employés quant à cet usage de l'humour par leur chef : facteur de détente ou tombeau de l'autorité de ce dernier ?

Rencontrer Mr Mutch, un professeur habitué à jouer de l'humour avec ses élèves, nous permettra ensuite de mettre en lumière les répercussions des plaisanteries sur l'autorité du chef. Il nous paraît intéressant de comprendre les motivations de cet usage de l'humour : caractère blagueur ou véritable méthode pour captiver son auditoire et favoriser une plus grande implication de la part des élèves ?

De plus, s'interroger sur l'humour comme vecteur de confiance et de détente nous a conduit à étudier les bienfaits psychologiques et physiques du rire, pouvant alors être considérés sérieusement par le chef pour optimiser l'action de son groupe. Cet aspect sera ainsi enrichi par un entretien avec Cécile Arnold, la co-créatrice de l'école de Rigologie de Lyon (Rigolis) qui appartient à l'Ecole internationale du rire, que nous questionnerons sur les effets de la thérapie par le rire et par conséquent, sur l'impact de l'humour au sein d'un groupe. Cette rencontre pourra être étayée par celle d'un humoriste afin de comprendre comment on peut faire de l'humour son métier et en quoi utiliser l'humour permet de parler de sujets complexes et difficilement abordables.

Enfin, nous nous entretiendrons avec le Lieutenant-Colonel J. De Monicault, « plume » du Général de Villiers, autrement dit la personne chargée de rédiger ses discours officiels. Cette rencontre nous éclairera sur la vision qu'a l'armée de l'usage de l'humour comme outil pour diriger dans un contexte aussi grave que celui de la guerre mais également comme une psychologie de vie nécessaire pour les leaders, comme le souligne le Général dans son discours.

Pour continuer cette enquête, nous avons également souhaité réaliser un sondage afin d'avoir une vision plus globale et la plus objective possible de l'impact de l'humour sur le maintien de l'autorité du chef et sur la mise en place d'un climat de confiance fédérateur dans un groupe. Nous avons choisi de prendre deux échantillons spécifiques, des étudiants et des managers pour une analyse plus pertinente et plus enrichissante pour notre sujet.

De plus, la réalisation d'une expérience nous a semblé pertinente pour tester certains aspects de notre hypothèse de recherche encore incomplets. En effet, comment observer l'impact des différentes manières de commander, avec ou sans humour, sur un groupe homogène ? Pour cela, il nous a semblé intéressant d'observer deux groupes d'étudiants avec dans un groupe un leader qui utiliserait l'humour pour souder les membres autour de lui, et dans l'autre un leader qui resterait plus impersonnel. Les différences de fonctionnement des deux équipes dans la réalisation du même atelier pourraient nous apporter des conclusions pertinentes pour tester notre hypothèse de recherche.

Enfin, découvrir, le domaine du sport, caractérisé par un fort esprit d'équipe, nous a semblé primordial afin de saisir l'importance de l'humour dans la cohésion du groupe. Aller à la rencontre de M. Benstiti, entraîneur de l'équipe féminine du PSG afin d'observer un entraînement sportif nous permettra de nous rendre compte de sa technique pour motiver ses sportifs et découvrir quelle place a l'humour dans le métier d'entraîneur sportif.

3) Ce qui ressort de l'enquête réalisée

3.1 L'humour et l'autorité du chef

3.1.1 L'humour : une composante clé du charisme du chef

Lors de l'élaboration de notre hypothèse de recherche, assez spontanément, nous nous sommes accordées pour partir du présupposé que l'humour était un atout pour le chef dans l'action collective. En effet, au vu de notre expérience tant personnelle que lors de notre séminaire à l'École de Saint-Cyr Coëtquidan, l'humour nous a semblé constituer une part importante de la personnalité d'un bon chef.

Tout d'abord, l'humour est une qualité primordiale pour le chef qui entend s'imposer par son charisme. Ainsi, comme le soutient Max Weber dans *Économie et société*, le chef charismatique gagne sa légitimité par la domination qu'il exerce grâce à la force de sa personnalité. Un chef qui manie l'humour avec brio inspire ainsi le respect car il incarne le rire : il sait le manier, il sait rire, faire rire mais aussi arrêter de rire. C'est lui qui délimite les frontières de l'humour : il fait la part des choses entre les moments où l'humour est constructif pour l'action collective et ceux où il est contreproductif. Il gagne alors le respect et l'adhésion du groupe qui se trouve fasciné par cet usage maîtrisé de l'humour.

De plus, l'humour donne un visage humain au chef, ce qui lui permet de gagner le respect dans l'amour que lui portent ses subordonnés : une relation de respect mutuel se crée. C'est en effet ce que nous expliquait le Lieutenant-Colonel J. De Monicault : il y a plusieurs raisons, selon lui, qui font qu'un chef a de l'autorité, mais seul un chef aimé par ses soldats peut les entraîner à donner leur vie pour lui. Les soldats sont prêts à suivre leur chef car une relation filiale s'instaure avec lui, et cette relation se construit dans les rapports humains que le chef entretient avec eux. Contrairement à ce que nous aurions pu croire, il nous affirme que les relations sont tout sauf hermétiques au sein de la hiérarchie de l'armée : un chef doit connaître ses frères d'armes, les aimer, les comprendre, et quoi de mieux que le rire pour faire tomber les masques que l'on porte pour ne pas voir l'horreur de la guerre ?

Mais cette vision du chef ne s'applique pas qu'au monde militaire ; le chef qui fait rire, qui ne méprise pas ses subordonnés et qui instaure un climat de confiance au travail donne envie de se donner pour lui, de faire de son mieux et de se lever le matin pour aller travailler. Il en est de même dans le monde de l'enseignement : c'est ce que nous explique M. Mutch, professeur en classes préparatoires au Lycée Louis-Le-Grand. Certains de ses élèves l'ont plus tard remercié d'avoir rendu la classe préparatoire « vivable », de leur avoir donné envie d'apprendre même lorsque le stress et la fatigue maintenaient leur moral au plus bas. Selon lui, le professeur crée un lien avec ses élèves en usant de l'humour : il leur donne envie d'écouter, de s'ouvrir et surtout il capte leur attention dans les moments de fatigue et d'absence. C'est une idée qui s'est dessinée très clairement dans les résultats de notre sondage auprès des étudiants : 95,1% d'entre eux déclarent se sentir plus attentifs lorsque leur professeur a de l'humour. À l'opposé, on peut remarquer qu'un professeur qui mettrait trop de distance avec ses élèves cache souvent une volonté de compenser un manque d'autorité et une peur d'être dépassé.

Enfin, l'humour n'inspire pas seulement le respect et l'amour mais il est aussi source d'une admiration, qui peut donner une importance malsaine au chef. En effet, l'humour étant une qualité voulue et admirée de tous, il peut aussi provoquer chez certaines personnes une sorte de fascination pour le chef, qui entraîne alors une adhésion sans borne de l'équipe à toutes les idées du leader. C'est un danger que l'on peut observer à travers le culte de la personnalité qui a eu des conséquences tragiques dans l'histoire du XXe siècle. Le chef qui fascine les foules par ses qualités personnelles peut entretenir une adulation excessive qui fait des membres du groupe des êtres incapables de penser par eux-mêmes. C'est d'ailleurs ce que dépeint Hannah Arendt dans *Les origines du totalitarisme*, quand elle décrit, au cœur du chapitre « Le système totalitaire », l'homme de masse. Les masses ne sont pas, selon elle, des personnes qui se regroupent autour d'intérêts communs mais seulement des hommes désabusés sans aucune réelle conviction, prêts à adhérer à tout et n'importe quoi. C'est là que repose le danger d'un chef charismatique, qui peut manipuler ces masses : les totalitarismes nazi, stalinien ou encore mussolinien en sont l'illustration tragique.

Ainsi, il paraît assez évident que le chef qui sait maîtriser l'humour peut en faire un atout indéniable dans sa quête d'autorité et de crédibilité.

3.1.2 Cependant, l'humour ne met-il pas en péril la crédibilité du chef ?

L'humour nous est apparu, comme nous l'avons dit, être un atout de taille ; cependant, nous en sommes venues à introduire dans notre hypothèse de recherche la notion d'humour « maîtrisé » car un humour débridé peut aussi nuire considérablement à la crédibilité du chef.

Un chef qui use et abuse de l'humour peut en effet renvoyer l'image d'une personne qui manque de sérieux. Son autorité risque alors d'être remise en question par ses subordonnés, il ne leur inspirera plus vraiment confiance et respect, ce qui nuira à l'action collective. Le chef doit donc savoir garder son sérieux par moment pour ne pas être dénigré. C'est tout particulièrement le cas au début de sa carrière où, faute de pouvoir s'appuyer sur l'ancienneté ou sur l'expérience, le chef doit avant tout montrer ses compétences. Cette idée est revenue dans trois de nos interviews : à la fois dans le monde militaire, dans celui de l'entreprise ou encore de l'enseignement, chacun de nos interlocuteurs ont souligné l'importance d'asseoir son autorité avant de commencer à se permettre quelques touches d'humour. Par exemple, Vincent Van Rij, manager chez Logitech nous explique : *« Au début, j'avais deux personnes plus âgées que moi dans mon équipe, et qui par conséquent avaient plus d'expérience. Je n'étais pas naturel au départ car je ne pouvais pas être trop directif et, à la fois, il fallait que je sois pris au sérieux. Des personnes qui directement font trop de blagues ne vont pas réussir à asseoir leur légitimité. »*.

On doit pouvoir suivre le chef parce qu'on lui fait confiance, parce qu'on croit en ses compétences et en ses capacités à prendre la bonne décision ; si on le prend pour un plaisantin, il y a peu de chances que tout le monde suive ses directives et un manque criant d'efficacité en découlerait. Ainsi, quelqu'un qui ne convainc pas préalablement de sa légitimité et de sa crédibilité en tant que chef n'a pas intérêt à abuser de l'humour, qui pourrait alors creuser la tombe de son autorité.

Mais en réalité, les répercussions de l'humour sur la crédibilité du chef dépendent en grande partie du type d'humour utilisé par ce dernier. Il existe en effet des styles d'humour différents : humour fin, humour noir, humour potache, ironie, autodérision, sarcasme... Et tous ne sont pas appréciés de la même manière selon la place d'un individu dans la hiérarchie. En effet, le sondage que nous avons effectué auprès de cadres en entreprise nous a permis d'apporter des nuances à notre hypothèse de recherche : il en ressort que 65.7% des personnes

interrogées considèrent que l'humour fin est le plus approprié pour un chef, 25.7% préfèrent l'autodérision, lorsque seulement 5.7% choisissent l'humour railleur et 2.9% l'humour noir.

Le chef ne peut donc pas se permettre n'importe quel type d'humour car, par exemple, un humour potache, graveleux ou simplement maladroit le discréditerait instantanément aux yeux de son équipe. Plus globalement, 65.7% des cadres en entreprise pensent que l'humour décrédibilise un peu le chef et 8.6% qu'il le décrédibilise totalement. C'est ainsi que l'on remarque que si l'humour n'est pas bien dosé, plutôt que de renforcer l'autorité du chef, il peut tout au contraire constituer son tombeau.

Enfin, un dernier type d'humour peut gravement nuire à l'autorité du chef et à l'efficacité de l'action collective : la moquerie. Comme nous l'expliquait le Lieutenant-Colonel J. De Monicault, l'usage de l'humour par le chef est tout à fait particulier car il jouit d'une position de supériorité qui fausse significativement la relation du rire. En effet, certains peuvent se sentir obligés de rire aux moqueries du chef ou alors se sentir interdits d'y répondre. Ainsi, un humour malveillant peut, s'il est tourné vers l'équipe, engendrer un sentiment de haine envers le chef qui entacherait alors son autorité. De plus, si la moquerie du chef se focalise sur un membre en particulier, en en faisant ainsi un bouc émissaire, le chef peut nuire à l'esprit d'équipe au sein de son groupe et ainsi amoindrir son efficacité. Il est clair qu'une personne se sentant exclue et stigmatisée ne peut plus participer aussi efficacement à l'action collective, qui ne sera donc pas optimale. Le chef doit donc veiller à conserver un humour qui inclut toute l'équipe et non un humour qui exclurait certains membres.

Alors, si l'humour semble être un atout conséquent pour le chef, il ne faut pas nier qu'il a aussi des effets pervers. En fin de compte, l'humour ne fait pas tout. C'est aussi ce qui a été mis en lumière lors de nos divers entretiens, quelque soit le domaine, il y avait consensus : l'humour c'est bien, mais les compétences c'est mieux. L'humour n'est en fait qu'un plus : en effet, seuls 27% des cadres en entreprise placent l'humour parmi les trois qualités les plus importantes d'un chef.

3.1.3 Comment le chef doit-il manier l'humour pour renforcer son autorité ?

Ainsi, nous pouvons conclure de ce que nous avons dit précédemment qu'afin d'être un atout pour le chef, l'humour doit être manié habilement.

L'humour est avant tout un art du moment. Un chef qui veut se faire respecter doit à la fois savoir faire rire mais aussi être sérieux, comme nous l'avons dit, et c'est pourquoi son rôle est de savoir identifier les moments propices au rire. C'est ce que nous a soutenu M. Bernini, fondateur de Bergson Productions lors de notre entretien avec lui. Selon lui, l'humour est une « *pratique de funambule* » : un bon dosage fait un bon chef. Un leader doit savoir assumer la responsabilité d'initier le rire mais aussi de savoir dire stop, de canaliser le rire. M. Bernini a tenu à insister sur l'importance d'un humour bien maîtrisé, comme il le défend : « *pour que l'humour mobilise les équipes, il est nécessaire de le manier intelligemment. C'est pourquoi je parle de pertinence de l'impertinence : car ce qui crée le rire c'est le décalage, toutefois cela doit rester pertinent.* » Et il nous a de même confirmé l'importance du moment : « *il ne faut pas que l'humour soit omniprésent non plus, car il s'agit tout d'abord d'instaurer un climat fertile à la productivité, et non l'inverse !* ». Ainsi, M. Bernini nous a aidé à appréhender à quel point l'humour n'était pas seulement une qualité personnelle mais aussi un véritable art : et comme tout art, il y a certes une part de talent mais aussi une part non négligeable de travail.

C'est précisément ce qui nous a amené à nuancer notre hypothèse de recherche : en introduisant la notion de « maîtrise habile » de l'humour nous avons tenu à souligner l'importance pour le chef de travailler sa maîtrise du genre, de la nuance, de la finesse pour faire de l'humour un atout. Ainsi, on aperçoit alors tout le travail qui se trouve derrière l'humour du chef. C'est d'ailleurs un outil que les leaders du monde anglo-saxon maîtrisent depuis longtemps et ne tiennent pas à négliger. En effet, que se soient pour les chefs politiques ou les chefs d'entreprise, l'humour est une composante intégrante du poste de leader pour eux, comme le souligne Christian Salmon dans son ouvrage *Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. En effet, il met l'accent sur le nouveau tournant que prend la communication du leader : il faut désormais capter l'attention par de petites histoires, de petites touches d'humour qui sont savamment préparées en amont par des spécialistes de la communication. D'ailleurs, cette différence culturelle, Vincent Van Rij l'a expérimentée lors de ses séjours aux Etats-Unis en tant que manager. Il nous a expliqué qu'il existait une différence très nette entre la manière dont les américains utilisaient l'humour, beaucoup plus soucieux du politiquement correct, et celle des français, qui sont plus spontanés. Ainsi, le chef, dans le monde anglo-saxon, use d'un humour plus travaillé pour en tirer profit au mieux.

C'est pourquoi nous sommes arrivées à la conclusion que l'humour qui forge l'autorité du chef est bien souvent un humour travaillé : une véritable technique de management. L'humour ne relève donc pas seulement de l'inné, même si beaucoup y sont prédisposés, mais aussi de l'acquis. Ainsi, au vu des atouts que peut apporter un humour maîtrisé, le chef a intérêt à utiliser l'humour comme une véritable technique à la fois pour imposer son autorité mais aussi pour optimiser le fonctionnement du groupe.

Nous avons donc voulu, à travers notre expérience, tester la portée de l'humour comme technique de management. L'objectif était de savoir si nous pouvions, nous aussi, utiliser l'humour pour construire l'autorité d'un chef qui au départ n'avait pas plus de légitimité que les autres, étant donné que tous étaient étudiants. Les conclusions de notre expérience sont allées dans le sens de notre hypothèse de recherche : l'équipe dirigée par le chef ayant eu comme consigne d'être drôle et avenant a beaucoup mieux fonctionné, le chef étant beaucoup mieux compris et écouté.

Ainsi, si l'humour peut être à double tranchant pour le chef, lorsqu'il devient une technique bien maîtrisée, un art travaillé, l'autorité du chef ne peut qu'en sortir renforcée.

3.2 L'humour et ses effets sur le groupe

Comme l'a dit Rabelais « rire est le propre de l'homme ». Nous avons eu la chance de rencontrer Michel Bernini, fondateur de *Bergson Productions*, une agence qui accompagne les entreprises pour remettre l'humain au cœur du dispositif avec l'énergie, le plaisir et le rire. Cette rencontre nous a fait nous questionner sur les effets de l'humour au sein d'un groupe. En effet, comment expliquer qu'une entreprise ressente le besoin de remettre de l'humain au sein d'une équipe par le rire ? Pourquoi le chef utilise-t-il l'humour si ce n'est pour agir sur le groupe ? En effet, l'usage de l'humour a inévitablement un impact sur le groupe et nous avons souhaité analyser cet impact particulier de l'humour sur un groupe.

3.2.1 L'humour instaure un climat de confiance au sein du groupe qui permet de souder l'équipe dans l'action collective

Imaginez-vous, vous êtes sur le point de commencer votre premier emploi et, pour l'exact même poste, la même efficacité au travail, on vous propose un choix : soit vous décidez d'opter pour une entreprise dans laquelle l'ambiance de travail est détendue, soit vous choisissez de travailler dans une entreprise dans laquelle l'atmosphère est plus stricte et froide. Il ne semble pas y avoir de doute : vous choisirez la première option. On remarque par exemple, que 95.1% des élèves interrogés dans notre sondage affirment qu'ils ont ressenti qu'ils étaient plus attentifs et efficaces face à un professeur ayant de l'humour. Par conséquent, s'ils avaient à choisir entre deux cours, l'un dirigé par un professeur reconnu pour son humour et sa bonne humeur, et l'autre, tout aussi compétent mais froid et sérieux, les élèves choisiraient en majeure partie le premier professeur. En effet, toute personne travaillant en groupe aura une préférence pour une atmosphère qui la mettra à l'aise et dans laquelle elle pourra donner le meilleur d'elle-même dans un climat de confiance réciproque. Il apparaît justement que l'humour est un vecteur de ce climat de confiance au sein d'un groupe. Rechercher son usage semble donc être un moyen utile de travailler à une meilleure cohésion du groupe.

Marie, notre interlocutrice de l'entreprise Logitech, exprime la chance qu'elle a de travailler dans un environnement « relax » dans lequel les employés sont encouragés à créer des liens. Chez Logitech, les personnes sont à l'aise pour plaisanter et discuter de manière détendue. Selon Marie, cela a « *un effet positif car je suis plus motivée pour aller travailler avec des personnes que j'apprécie et avec qui je rigole qu'avec des personnes à qui je ne parlerais pas* ». On comprend l'intérêt pour la cohésion du groupe de valoriser l'échange franc et décontracté plutôt que l'obligation de respecter des règles trop strictes et clivantes. Ainsi, l'humour semble avoir une place à part entière dans cette dynamique de mise en confiance des individus du groupe.

Pierre Brouland et Guillaume Doizy s'intéressent à cette capacité qu'a un groupe à se détendre ensemble en utilisant l'humour, dans un contexte très particulier, celui de la guerre. Dans leur ouvrage *La grande guerre des cartes postales*, on voit un ensemble de cartes postales de la guerre de 1914-1918 qui illustrent, par des caricatures, les conditions de vie lamentables de la guerre. Les soldats, rassemblés autour de ces conditions de vie communes sont soudés autour de ces plaisanteries qui leur permettent d'oublier la peur et le conflit. Lors

de notre rencontre avec le Lieutenant-Colonel J. De Monicault, nous nous sommes rendues compte de l'importance de cet humour pour la cohésion du groupe. En effet, le Lieutenant-Colonel a insisté sur le fait qu' « *il existe une proximité entre les militaires que l'on retrouve rarement dans d'autres corps professionnels. En situation de guerre, sur le terrain, les liens humains viennent transcender les grades* ». Ainsi, même dans les situations extrêmes et peut être surtout dans ce type de situation, l'humour a sa place. L'humour joue son rôle de vecteur d'humanisation des relations.

Enfin, notre expérience nous a fait nous rendre compte de cette force de l'humour de manière très probante. En effet, un groupe sera beaucoup plus efficace si l'humour et les plaisanteries sont encouragés. La réaction des participants de notre expérience a été évidente, à partir du moment où le chef les a mis à l'aise en leur expliquant clairement mais sans une pression excessive le but de l'exercice, leur volonté de rendre fière leur équipe les a fait travailler de manière plus efficace. Car la présence de l'humour dans un groupe va de pair avec une bonne entente et une cohésion importante qui facilitent le travail collectif. Cette expérience nous a donné confirmation que l'humour bien maîtrisé favorise l'autorité du chef mais également instaure un climat de confiance au sein du groupe permettant de le souder dans l'action collective.

3.2.2 Cependant, il peut parfois nuire à l'efficacité et au sérieux du groupe

Nous avons vu précédemment que le chef doit nuancer l'humour qu'il utilise dans son exercice de l'autorité. Il en est de même pour l'humour au sein d'un groupe. En effet, si on admet qu'il soit légitime pour un groupe de préférer évoluer dans un climat de confiance et ainsi de valoriser l'humour comme vecteur de détente, cette dynamique de l'usage de la plaisanterie comporte cependant des limites. Un humour trop présent peut parfois nuire à l'efficacité de l'action et au sérieux du groupe. On pourrait même aller jusqu'à dire que certain type d'humour s'opposerait à la cohésion du groupe et que l'humour dans ce cas-là ne permettrait en aucun cas de créer un climat de confiance favorable au groupe.

Nous analyserons tout d'abord le fait d'utiliser l'humour lorsqu'on ne parvient pas à être sérieux. L'humour loin d'être un élément de détente permettant la cohésion, serait alors une fuite du réel et de ses responsabilités. Comme le décrit très justement le Lieutenant-Colonel J. De Monicault, plume du Général de Villiers, l'humour est un réel atout afin d'humaniser les relations dans le monde militaire. Cependant il précise qu'il « *ne faut pas faire de l'humour*

d'emblée, il faut avant tout donner comme première image celle de quelqu'un de compétent, de courageux ». Si « *dans un second temps, l'humour est aussi important* », il semble qu'il faille bien respecter cet équilibre et cette progression. User correctement de l'humour serait alors une question d'équilibre : ne pas décrédibiliser son action en faisant un usage trop rapide de l'humour mais, il ne faut pas sous-estimer le rôle de l'humour dans la cohésion du groupe.

Lorsqu'un groupe se retrouve pour travailler ensemble, la première occupation des membres n'est habituellement pas de faire des blagues afin de détendre l'atmosphère. Il s'agit de réaliser un objectif, de réfléchir ensemble et d'analyser les solutions pour accomplir une tâche. Faire usage de l'humour, échappatoire salvateur à des difficultés trop dures à surmonter dans certains cas, peut parfois être tout à fait déplacé. En effet, l'humour, s'il permet de détendre l'atmosphère d'un groupe en instaurant un climat de confiance, peut aussi bien créer une ambiance trop détendue qui nuit alors à l'action. Au lieu de servir le groupe, l'usage de l'humour aura alors tendance à le desservir.

On remarque par exemple dans les réponses au sondage, qu'en fonction des domaines, la réaction des cadres par rapport au caractère du chef diffère grandement. Dans le monde militaire par exemple, 28.2% des cadres agiraient en tant que leader de façon froide vis-à-vis du groupe. Ce chiffre montre bien l'image que l'on se fait du monde militaire, domaine sérieux et strict dans lequel l'humour n'aurait pas une place primordiale. Dans certains domaines en effet, il semble que pour garantir l'efficacité de l'action, une forte concentration du groupe soit préférable à une ambiance plus détendue qui serait favorisée par l'humour.

Deuxièmement, il semble que l'usage délicat de l'humour au sein d'un groupe soit également dû au problème de l'exclusion par l'humour. Au lieu de souder une équipe, l'humour peut au contraire la diviser et nuire ainsi à l'action de l'équipe.

L'humour passe par le langage. Pour le comprendre au sein d'un groupe, il faut donc parler la même langue, comprendre les non-dits et les sous-entendus. Cela nécessite du temps. En effet, on a tous fait l'expérience du temps requis avec des amis pour comprendre leur humour et être à l'aise avec le style de blagues que l'autre fait. Lors d'une première rencontre, il est toujours difficile de saisir parfaitement l'intention de l'autre dans les blagues qu'il fait. Cette difficulté à se comprendre est présente dans toute communication avec un autre que je ne connais pas encore parfaitement mais elle est bien plus importante encore dans l'humour dans la mesure où il constitue l'usage habile et subtil du langage par excellence. De nombreux écrivains vont jouer de cette ambiguïté particulière à l'humour en utilisant les différentes

formes du comique : le comique de répétition ou le quiproquo par exemple. Molière faire tenir certaines pièces entièrement sur ce comique qui ridiculise un personnage ou un groupe d'individus et qui donne sa dynamique à la pièce toute entière. On ne peut pas imaginer *l'Avare* sans l'ironie du valet qui flatte son maître dans le seul but de lui soutirer de l'argent.

Pourtant, cette ambiguïté dans l'humour qui lui donne toute sa force, dans la mesure où l'humour joue en permanence sur le décalage, peut également devenir faiblesse lorsqu'elle concerne tout un groupe. En effet, dans la mesure où l'humour crée un décalage et où il faut maîtriser le langage de manière appropriée pour le comprendre, toute personne ne percevant pas la subtilité du jeu de mots ne sera pas intégrée dans le groupe. Il nous est tous déjà arrivé de rompre la dynamique de la conversation en ne comprenant pas une blague lors d'une discussion. Au sein d'un groupe, l'usage excessif de l'humour peut très bien être un frein à une communication fluide et efficace. L'humour, comme langage particulier, nécessite une certaine adaptation de la part de l'interlocuteur. Au sein d'un groupe, il est difficile de vérifier que tous les membres du groupe sont capables et désireux de réaliser cette adaptation nécessaire. Utiliser l'humour avec pour volonté de détendre l'atmosphère dans un groupe peut alors parfois s'avérer contreproductif et créer au contraire un froid si toutes les personnes n'adhèrent pas à ce type de communication particulier.

S'appuyant sur ce décalage créé par l'humour et sur cet écart qu'il peut provoquer lorsqu'une personne dans le groupe ne le comprend pas, on peut alors imaginer une situation plus poussée où un individu choisirait d'utiliser volontairement l'humour dans le groupe afin de mettre à l'écart une autre personne du groupe. C'est l'exemple du bouc émissaire qui montre bien l'impact ambigu de l'humour sur le groupe.

Enfin, certains types d'humour nuisent inévitablement et en toute circonstance à l'efficacité et à la cohésion du groupe.

Il apparaît évident qu'un usage excessif de l'humour peut entraîner l'apparition de certains types d'humour qui détruisent l'atmosphère de confiance dans un groupe. Avoir un bouc émissaire, l'humour noir, la moquerie qui peut conduire à l'humiliation etc. toutes ces formes dérivées de l'humour ne permettent plus la cohésion du groupe et vont nuire à l'efficacité de l'action réalisée par le groupe, tout comme elles nuisaient à l'autorité du chef. Si l'économiste Malthus présente dans son ouvrage *Essai sur le principe de la population*, le « bouc-émissaire » comme pouvant être utile à la collectivité, il semblerait de manière

générale qu'exclure volontairement quelqu'un du groupe par l'humour ne puisse pas être, à long terme, un fait souhaitable pour la cohésion d'un groupe.

Il semblerait qu'il faille simplement les éviter pour n'utiliser que les « bons côtés » de l'humour et n'en retirer ainsi que les aspects constructifs et positifs. Cependant, l'usage de l'humour est beaucoup plus délicat et il est très difficile, d'une part, de distinguer l'humour douteux d'un humour constructif et plus encore de l'empêcher ou d'y mettre un terme au sein d'un groupe.

Lorsqu'au sein d'une équipe on autorise les plaisanteries, lorsqu'on instaure un certain climat familial en encourageant les personnes à s'exprimer librement et sans complexes, il est très délicat d'empêcher certaines formes d'humour d'apparaître. Alors, au lieu de construire l'unité et la confiance dans le groupe, ces usages néfastes de l'humour vont venir miner l'atmosphère détendue et l'efficacité de l'action. La difficulté est de savoir les repérer et comprendre leur nuisance pour le groupe. Cette forme d'humour peut aussi bien venir du chef qui abuserait de son autorité que des employés.

3.2.3 Ce n'est pas une nécessité mais un plus qui renforce la solidarité, donne envie de travailler en groupe en créant des liens d'amitié

En interrogeant le Professeur M. Mutch, il nous a bien précisé que selon lui, l'humour n'était pas à sens unique. Si le chef use de l'humour, les subordonnés peuvent également en user. Pourtant il reconnaît rapidement une limite à cette conviction : « *il faut simplement savoir s'arrêter.* » On reconnaît aisément que l'ensemble du problème se situe ici, la limite de l'usage de l'humour est très tangible et au sein d'un groupe il faut savoir la manier de façon experte afin de profiter de tous les avantages sans en subir les inconvénients. Pourtant, grâce à la richesse des différentes interviews que nous avons réalisées et à l'aide de nos sondages, nous avons pris conscience que ce pari semblait être souhaitable. En effet, le pari de l'humour au sein d'un groupe est un pari peut être risqué mais qui permet une bonne « *coopération* », une « *meilleure coordination* » etc. pour citer nos interlocuteurs dans les différents domaines que nous avons exploré.

3.3 L'humour dans la gestion de crise

Si l'humour conforte l'autorité du chef et favorise l'esprit d'équipe, il est avant tout nécessaire à toute entreprise collective pour ses vertus physiques et psychologiques qui aident à la gestion de crise. En effet, toute situation stressante affecte à la fois le chef et le groupe, autrement dit ce sont toutes les composantes étudiées qui risquent de faillir. Lorsque tout va mal, quelle issue se présente au chef et à ses subordonnés ? L'homme n'est-il pas naturellement amené à trouver refuge dans l'humour ?

Il est certain que notre condition nous porte à toujours vouloir trouver une échappatoire dans les moments de crise. L'humour, en nous permettant de relativiser et de prendre du recul face aux événements, en fait partie. Nous verrons, qu'outre une prise de recul, l'humour répond à de véritables besoins physiques et psychologiques qu'il convient de ne pas ignorer dans une entreprise collective où l'homme, doté de sensibilité, reste l'acteur majeur. C'est en considérant ces besoins, que toute gestion de crise est facilitée. Enfin, nous nous rendrons compte que l'humour est le vecteur privilégié pour faire passer des messages. Ce formidable outil communicatif et relationnel favorise ainsi la diminution des conflits et des situations stressantes.

3.3.1 Dans les moments difficiles, l'humour permet de relativiser : c'est un réel échappatoire

L'homme confronté à une situation de crise, perd souvent ses repères. Dans le doute voire l'impuissance la plus totale, l'humour se présente comme une assise sûre sur laquelle s'appuyer. L'humour comme échappatoire a été considéré par Bergson dans *Le Rire*, qui explique que tout homme est naturellement disposé au rire, et que ce rire est même automatique dans les situations de crise. Nous pouvons ainsi penser aux poilus de la Première Guerre mondiale, qui dans le flou et l'incertitude la plus totale quant à l'issue du conflit, trouvait refuge dans l'humour. Cet humour s'est manifesté aussi bien dans les chants de guerre, les blagues potaches ou sur les cartes postales envoyées aux familles.

En effet, l'humour, en nous offrant cette assise solide, rassure, et participe donc à redonner confiance au groupe mais également au chef. Or, toute productivité ou résultat nécessite une confiance minimum dans le projet lancé. Ainsi, en nous entretenant avec l'entraîneur de l'équipe féminine du PSG qui revenait perdante d'un match décisif contre sa rivale historique l'Olympique Lyonnais (un résultat de 5-0), nous avons pu constater à quel point l'entraîneur Farid Benstiti considérait l'humour nécessaire pour certes remotiver son équipe, mais surtout pour se rassurer lui-même.

En quoi l'humour est-il plus susceptible de rassurer et faire regagner confiance ? C'est que l'humour, en nous offrant une caricature de la situation confrontée, permet de relativiser la situation et par là-même de prendre du recul. Ainsi, par exemple, l'autodérision a toujours permis d'affronter de manière moins violente la réalité. Michel Bernini, fondateur de Bergson Productions, explique l'importance de l'effet miroir dans l'humour. Lorsqu'une entreprise décide du lancement d'une nouvelle méthode de vente car celle actuelle est estimée inadaptée au marché, elle fait appel à Bergson Productions pour dédramatiser la situation et faire comprendre les points à améliorer sans stigmatiser les employés. C'est l'effet miroir qui va susciter cette prise de conscience de la situation : Bergson Productions met en place des sketches et des petites vidéos qui caricaturent l'entreprise en question sous le nom d'une entreprise fictive. Cette confrontation dans l'humour est alors plus parlante, plus acceptée par les employés et évite au maximum le conflit.

3.3.2 Même si l'humour paraît être un simple plus pour l'ambiance au sein d'un groupe, c'est en réalité une nécessité physique et psychologique que le chef ne doit pas négliger

S'il convient de différencier l'humour du rire, il faut néanmoins noter que l'humour engendre souvent le rire. Or, le rire présente des bienfaits pour le corps et l'esprit que tout chef ne devrait pas négliger. Car la gestion d'un groupe suppose la gestion d'un ensemble d'individualités, dotées de sensibilités et d'aspirations différentes. Pour réussir à gérer et à maîtriser une partie de ces émotions, le rire peut être une solution. C'est ce qu'a compris la médecine iranienne. Preuve que la culture du rire et de l'humour diffère selon les pays, comme le rappelle David Autissier dans son *Petit traité de l'humour au travail*, l'humour qui en France se place aux antipodes du sérieux, est pour l'Iran tout à fait compatible avec des sciences dures telles que la médecine. Comme le rappelle alors Cécile Arnold, membre de

Rigolis, l'Iran n'hésite pas à utiliser la rigologie (la thérapie par le rire) avant des séances de chimiothérapie. Évidemment le rire ne soigne pas le cancer, mais il renforce et accompagne la thérapie en question, puisqu'il détend le malade et le place dans de meilleures conditions pour accueillir ses soins.



Cécile Arnold, afin de nous faire comprendre l'intérêt réel qu'il y a à instaurer l'humour au travail et dans nos relations au quotidien, nous rappelle les bienfaits de l'humour pour l'esprit et le corps. L'humour est bon pour le corps (dix minutes de rire valent vingt minutes de jogging sur le plan cardiaque, rire fait rayonner notre visage...), l'esprit (plus de confiance, de sommeil, moins d'anxiété, il détend...) et nos relations sociales (rapproche des autres car le rire est révélateur de notre personne, aide à la communication...). Et surtout, le rire est tout simplement un plaisir au quotidien, bon pour le moral, puisqu'en effet il libère quatre hormones dont la catécholamine, la dopamine et l'endorphine, la morphine naturelle du corps. C'est parce que le rire nous détend, que nous sommes plus à même d'affronter l'adversité, et donc de gérer une situation de crise comme nous l'évoquions plus haut.

Enfin, l'humour peut devenir une question de vie ou de mort dans certaines situations critiques. En effet, dans son œuvre *À l'ouest rien de nouveau*, Eric Maria Remarque, exprime avec une grande clarté ce besoin vital de rire au milieu de l'horreur. L'humour devient alors pour lui non seulement un atout pour le chef ou le camarade qui en fait usage, mais réellement l'unique moyen de survivre et de sauver la cohésion du groupe face à l'atrocité subie par les soldats. Nous comprenons en effet la puissance de cette affirmation lorsqu'il dit « *Lorsque quelqu'un meurt, nous disons qu'il a fermé son cul et c'est ainsi que nous parlons de tout. Cela nous empêche de devenir fous. Tant que nous le prenons de cette façon, nous sommes capables de résister* ».

3.3.3 L'humour est un vecteur privilégié pour faire passer un message critique

L'humour est révélateur de notre personne. En riant, nous nous laissons aller et laissons libre cours à nos émotions. Nous nous dévoilons dans notre intimité la plus profonde. Une personne à l'humour subtil se verra doter de grandes qualités d'esprit par exemple. Ainsi cette brèche que nous laissons apparaître aux autres nous humanise et favorise toute relation avec ces mêmes personnes. La communication s'en trouve donc facilitée. Bergson dans *le Rire*, dote le rire d'une fonction sociale. C'est donc que l'humour met forcément au moins deux personnes en relation, puisqu'un humour sans auditoire n'aurait pas d'intérêt.

Cette forme de communication nécessite une intelligence assez percutante des situations. Ce qui est convoqué, c'est une synthèse rapide permettant de rendre la situation rapidement compréhensible, en quelques mots ou quelques traits. L'humour serait donc un moyen de communication pertinent et efficace, puisque en stimulant le plaisir de l'auditoire (nous avons vu que le rire libérait quatre hormones), tout message critique est reçu avec moins d'amertume. L'humour aide donc à faire passer des messages délicats plus facilement, et dans toute entreprise collective ayant des moments critiques, l'humour s'avère donc puissamment efficace. C'est ce sur quoi mise Bergson Productions : « *il s'agit principalement de placer l'humour dans les conventions d'entreprise, afin de faire passer plus facilement les messages, de mieux les réinvestir* ».

C'est sur ce principe que fonctionne les sketches et vidéos de Bergson Productions que nous avons cités plus haut et qui, en caricaturant l'entreprise en difficulté, font prendre plus facilement conscience des problèmes, sans pour autant stigmatiser les employés.

Il faut également noter que l'humour aide à la transmission des messages parce qu'il suscite l'attention et la concentration ! C'est ce que le professeur M. Mutch, aujourd'hui retraité, affirme, et le peu d'absences à ses cours durant sa carrière est selon lui lié à l'humour qu'il pratiquait en classe et qui caractérisait ses cours. M. Mutch utilisait même l'humour comme un outil pédagogique. Selon lui, une blague à certain cours servait de repère à ses élèves qui se remémoraient plus facilement l'objet de la leçon. Bergson Productions utilise de même l'humour comme un moyen de capter l'attention d'un auditoire. Une des prestations offertes par l'entreprise est l'intervention humoristique en séminaire, pour faire travailler les employés sans qu'ils s'en aperçoivent. Placé au fond de la salle de congrès et muni d'une caméra, Bergson Productions rebondit sur ce qui se dit de manière drôle et très spontanée, à la manière des interventions de Laurent Baffie dans ses émissions télévisées. Cela ôte un peu du sérieux de la conférence et maintient la concentration de l'auditoire, le message des organisateurs est alors mieux réinvesti et l'entreprise gagne en efficacité.

Enfin, sans passer par les mots, l'humour peut aussi se dessiner ou se mettre en image. Nous pensons tout particulièrement au film *« La vita è bella »* de Roberto Benigni dans lequel un père va sauver son fils de l'horreur des camps de concentration grâce au rire et à l'humour. En prétendant qu'il s'agit d'un jeu, le père protège son enfant de la peur et va jusqu'à donner sa vie pour lui. Ce chef d'œuvre du cinéma a pourtant été critiqué pour sa manière d'aborder un sujet aussi grave que celui de la Shoah par le biais de l'humour. Nous retrouvons alors l'éternelle question : peut-on rire de tout ? Si une réponse brute à cette question n'est pas envisageable, on perçoit cependant l'importance de l'humour pour faire passer des messages que les mots et les discours sérieux n'auraient pas pu porter. L'humour sous toutes ses formes représente donc une ressource personnelle et collective pour faire face aux problèmes quotidiens : il permet d'établir un lien d'une personne à une autre, car comme le disait le dessinateur George Wolinski « l'humour est le plus court chemin d'un homme à un autre ».

4) Bilan

4.1 Retour sur l'hypothèse de recherche

Après avoir réalisé nos sondages, nos entretiens, notre expérience et notre observation, nous constatons que notre hypothèse de recherche peut être confirmée pour de nombreuses raisons. Afin d'illustrer ce propos, nous avons tenu à relever quels aspects de l'hypothèse sont confirmés dans chacun des domaines explorés :

Dans le domaine militaire, l'humour du chef donne à ce dernier une certaine image paternaliste qui rassure le groupe et fait mieux accepter ses ordres. Dans les périodes de crise (guerre, défaite...), nous avons bien compris qu'une petite dose d'humour permettait de redonner la motivation à l'ensemble du groupe, ou dans certains cas de relativiser grâce à l'autodérision. En outre, les pauses sont des moments clés de l'exercice militaire, et c'est en général l'occasion pour tous de se détendre, d'oublier un instant la hiérarchie imposée et la difficulté du métier, ainsi que de fédérer le groupe. Il nous a paru important, pour un militaire, de retrouver quelques aspects de la vie « civile » lorsqu'il est sur le terrain, et l'humour du chef lui rappelle par exemple la légèreté des moments passés avec ses camarades.

En entreprise, la bonne ambiance et l'efficacité dépendent en grande partie de l'humour du manager. Ce qui nous a semblé le plus important, au fil de notre enquête autour de l'entreprise, c'est de détecter la raison pour laquelle les salariés étaient amenés à être assidus et performants au travail. Or, il est ressorti de l'enquête qu'une entreprise où le chef manie l'humour avec habilité est une entreprise où les salariés sont en moyenne plus heureux de se rendre au travail, parce que l'ambiance y est meilleure, mais aussi parce qu'ils ont le sentiment qu'ils travaillent pour quelqu'un qu'ils apprécient. De plus, un manager qui emploie l'humour montre à ses salariés qu'il prête attention à eux et qu'il se soucie de leur bien-être : le chef d'entreprise se voit alors plus écouté et ses ordres sont plus facilement exécutés.

C'est sûrement dans le domaine de l'enseignement que notre hypothèse de recherche est le mieux vérifiée. Un professeur qui a de l'humour capte invariablement l'attention de tous ses élèves, et ils s'unissent alors autour d'une même admiration ou d'un même enthousiasme durant le cours. L'humour du professeur lui confère immédiatement le respect de tous les élèves, qui ne veulent pas le décevoir et qui sont donc amenés à être plus investis dans leur travail. De plus, la cohésion de la classe s'en voit renforcée puisque l'implication est en quelque sorte uniforme et que le rire est général.

Enfin, dans le domaine du sport, l'humour de l'entraîneur joue pour beaucoup dans la performance et l'esprit d'équipe. L'entraîneur est omniprésent pour son équipe, il connaît les défauts et qualités de chaque membre et les suit du début jusqu'à la fin de leur expérience sportive : un bon entraîneur est en général un entraîneur paternaliste, qui sait employer l'humour pour pousser les membres de l'équipe à dépasser leurs limites et à vaincre leurs difficultés physiques. Nous avons bien compris au cours de l'enquête que la motivation intérieure et extérieure comptait presque autant que les capacités physiques. Ainsi, il en découle qu'un entraîneur proche de son équipe saura donner envie aux sportifs de se dépasser pour qu'il soit fier d'eux. De plus, nos observations ont montré qu'une équipe soudée est une équipe où l'ambiance est agréable et où l'humour occupe une place importante.

Finalement, notre hypothèse de recherche fut validée dans bien des domaines, et nous pensons qu'elle peut même être étendue à d'autres types de groupe comme la famille, un groupe de musique ou encore une chorale par exemple.

4.2 Limites, interrogations et apports

Limites et interrogations

Mais notre enquête nous a aussi fait prendre conscience que notre hypothèse oubliait certaines difficultés relatives à l'humour du chef, et avait une vision trop innocente de l'emploi de l'humour et de ses conséquences sur le groupe.

Tout d'abord, il est important de revenir sur l'éventuelle nécessité de l'humour du chef que suggère notre hypothèse de recherche. Nous avons bien compris tout au long de l'enquête que l'humour du chef n'est pas une condition nécessaire et suffisante à son autorité ni à la cohésion du groupe. Un chef austère, qui garde une certaine distance avec le groupe qu'il gère, peut tout à fait se faire respecter par exemple, cela semble même presque plus facile dans la mesure où il ne laisse paraître aucun soupçon de laxisme.

D'autre part, une des premières objections qu'on pourrait formuler face à l'affirmation de notre hypothèse de recherche est le problème de l'efficacité. En effet, il est naturel de penser qu'un chef drôle aura tendance à être moins exigeant face à son équipe. C'est une généralité qui n'est pas tout le temps valide, mais force est de constater la priorité de l'efficacité du groupe dans de nombreuses situations (militaire, scolaire) face à sa cohésion, quitte à ce que l'ambiance n'y soit pas cordiale.

Bien que nous ayons pris soin de parler d'une maîtrise « habile » de l'humour, le grand risque de l'emploi de l'humour par le chef est le débordement. Il est très important, pour le chef comme pour le groupe, de définir où sont placées les limites de l'humour. Tomber dans le « copinage », voire l'irrespect du chef est le principal danger que présente notre hypothèse de recherche. Ainsi, même si le chef, lui, manie l'humour avec habileté, qui dit que les membres de l'équipe sauront ne pas aller trop loin dans la familiarité avec le chef ?

Les apports

D'un point de vue plus personnel, l'enquête nous a beaucoup apporté. Grâce à la dichotomie étude quantitative (sondage)/étude qualitative (interviews), nous avons bien sûr constaté à quel point les conclusions d'une interview sont beaucoup plus marquantes que celles d'un sondage, alors même que le sondage représente bien mieux la tendance générale.

Nous nous sommes également aperçues que l'humour est un sujet qui, globalement, intéresse, et est au goût du jour. Cela, nous l'avons compris en en parlant autour de nous mais aussi en cherchant des références théoriques : la question de l'humour dans l'entreprise est par exemple totalement d'actualité.

Enfin, l'expérience nous a prouvé qu'il n'était pas facile d'être un leader crédible et écouté face à des gens du même âge et de la même catégorie socio-professionnelle que soi : il faut trouver d'autre argument que l'âge, l'expérience professionnelle ou la légitimité pour se faire respecter !

4.3 Prospective

Après avoir tenté d'appréhender le sujet de l'humour du chef et son impact sur l'autorité de ce dernier et la cohésion du groupe, d'autres questionnements annexes nous sont apparus intéressants.

Nous pourrions par exemple nous demander si l'humour peut vraiment être considéré comme une qualité, ou s'il ne désigne pas plutôt une manière d'agir ou de dire les choses que certains déclarent drôle, alors que d'autres n'y verront aucun aspect amusant. Il conviendrait alors de s'interroger sur la relativité de l'humour.

Nous pourrions aussi nous demander si considérer l'humour comme une méthode-clé, une technique, comme nous avons pu le faire durant notre mémoire, n'a pas tendance à ôter l'aspect totalement spontané et naturel de l'humour, et ainsi à altérer quelque peu son charme.

Finalement, nous aimerions conclure sur une remarque que nous nous sommes faites en rassemblant nos conclusions de l'enquête : il nous semble que le meilleur moyen pour un chef de se faire respecter et de rendre son groupe cohérent, est de faire en sorte que chaque membre du groupe se sente comme au sein d'une famille, où il peut rire sans complexe de lui et des autres, et rester lui-même.

5) Annexes

5.1 Les entretiens

5.1.1. Interview de Michel Bernini, Bergson Productions

« Agence conseil en Événementiel et Mobilisation des équipes, Bergson Productions accompagne les entreprises de manière stratégique et opérationnelle pour remettre l'humain au cœur du dispositif avec l'énergie, le plaisir et le rire inscrits dans notre ADN. »

1) En quoi consiste votre travail chez Bergson Productions ?

J'ai fondé Bergson Productions il y a vingt ans en référence au philosophe Bergson qui a théorisé le rire. Il s'agit principalement de placer l'humour dans les conventions d'entreprise, afin de faire passer plus facilement les messages, de mieux les réinvestir. Mon entreprise, qui réunit dix personnes, intervient par exemple lors de séminaires et propose des vidéos d'humour, des sketches etc. sur le sujet évoqué pour que les messages transmis par les entreprises organisatrices des séminaires, et qui font appel à Bergson Productions, soient plus efficacement reçus. C'est un gain de productivité et d'argent pour ces entreprises (qui payent souvent très cher pour ces séminaires !), car l'humour suscite l'attention et favorise la concentration !

Par exemple, je suis intervenu lors d'un séminaire organisé par l'entreprise Valeo (équipementier automobile), où la direction financière et informatique avait besoin de faire passer un message très important à ses cadres du monde entier. Pour ces derniers, usés par des voyages souvent éprouvants, l'humour de Bergson Productions tombait à pic pour les tenir en éveil et susciter leur attention sur ce qui s'avérait être un enjeu de taille pour l'entreprise. Il s'agit en fait de les faire travailler sans qu'ils s'en aperçoivent.

Autre exemple : lorsqu'une entreprise décide du lancement d'une nouvelle méthode de vente car la méthode actuelle est « désuète », c'est-à-dire inadaptée au marché, il s'agit pour Bergson Productions de dédramatiser la situation et de leur faire comprendre ce qui ne va pas, sans stigmatiser les employés de l'entreprise.

Une première étape consiste à susciter une prise de conscience de la situation par les employés par l'effet miroir : nous mettons en place des sketches et petites vidéos qui

caricaturent l'entreprise sous le nom d'une autre entreprise fictive. Cette confrontation dans l'humour est alors plus parlante ! Viennent ensuite des petits films pour faire passer, toujours avec humour, le nouvel objectif de l'entreprise. L'humour est à nouveau nécessaire, car il faut que cela donne envie. L'humour, en touchant à nos émotions, est plus parlant et donne donc envie.

2) Selon vous, en quoi l'humour favorise-t-il la mobilisation des équipes ?

Selon Rabelais « rire est le propre de l'homme ». C'est une caractéristique commune à tous les hommes, c'est extrêmement fédérateur. Cependant pour que l'humour mobilise les équipes, il est nécessaire de le manier intelligemment. C'est pourquoi je parle de pertinence de l'impertinence : car ce qui crée le rire c'est le décalage, toutefois cela doit rester pertinent.

De plus, il ne faut pas que l'humour soit omniprésent non plus, car il s'agit tout d'abord d'instaurer un climat fertile à la productivité, et non l'inverse ! Tous les exemples que j'ai cités précédemment (les séminaires) sont des formes de mobilisation des équipes par l'humour.

D'ailleurs une autre activité proposée par mon entreprise qui prouve que l'humour aide à l'attention et à la mobilisation des équipes est une sorte d'intervention comique. Placé au fond de la salle, muni d'une caméra, je rebondis sur ce qui se dit dans les buts suivant : ôter un peu du sérieux de la conférence, et surtout faire en sorte que l'auditoire ne s'ennuie pas et garde sa concentration. Ce qui aurait pu être une tâche « barbante » s'est finalement révélé être un super moment de détente ! Et à nouveau le message de l'entreprise a été réinvesti !

Aussi, pour réussir cette cohésion du groupe, il faut avant tout être drôle par soi même. Il est en effet difficile de créer une matrice de management par le rire sans un épanouissement personnel.

3) Pourquoi le rire doit-il, selon vous, « mettre l'humain au cœur de votre travail » ?

Sinon on ne crée pas de liens.

Le rire permet d'humaniser la vie en entreprise, et d'humaniser le management. Comme pour les professeurs, finalement, cela crée une relation de confiance et de respect réciproque.

4) Que vous procure la sensation de faire rire les gens, aussi bien au théâtre que dans votre travail ?

C'est un réel plaisir personnel certes, mais c'est aussi un cadeau que j'offre aux gens. Et cet échange est précieux : je suis toujours content de voir leur réaction.

5) Pourquoi avoir fait le choix de l'humour dans vos pièces de théâtre et dans votre choix de vie ?

J'ai déjà joué des pièces tragiques, mais c'est très facile. L'humour est tout un art, un art de la précision et de la rythmique également.

Patrick Timsit, acteur et comédien, l'a d'ailleurs prouvé lors d'un sketch où il s'amuse à énoncer les mots « tortues ninja » (ce qui a priori n'a rien de très drôle) fréquemment : lorsqu'il change soudainement de rythme et de tonalité, l'effet sur l'auditoire est très intéressant, cela provoque le rire.

C'est aussi un art de l'instantanéité :

Dans l'exemple des interventions humoristiques, il faut être pertinent mais dans le timing. Tout se joue sur l'instant et la spontanéité.

6) L'humour est-il pour vous un art ou voyez-vous cela comme quelque chose d'inné ?

Cela se travaille, mais c'est essentiellement de l'acquis. Mais il ne faut pas nier aussi que beaucoup de facteurs dont nous n'avons pas les clés en main entrent en compte : comme les cultures. Sur ce thème je vous conseille d'ailleurs d'aller visionner *Le Nom de la rose*.

7) Quel type d'humour entretenez-vous alors ? L'adaptez-vous selon les situations ? De la même manière le prohibez-vous dans d'autres cas ?

Le type d'humour est évidemment révélateur de la personne, et même s'il faut rester fidèle à soi-même en adaptant sans cesse son humour aux personnes, l'humour doit présenter une certaine qualité et être adapté à la situation. Comme je le disais plus haut, c'est un art de l'instantanéité !

Il ne faut pas être graveleux, ni grossier. C'est un peu une pratique de funambule, très difficile à maîtriser au début car nécessitant beaucoup de finesse, puis plus facile à gérer avec l'expérience. Un humour gras risquerait en effet de nous décrédibiliser.

8) Certains de vos subordonnés se forcent-ils à rire parce que vous êtes le chef ?

Evidemment que certaines personnes ne rigolent à mes blagues que parce que je suis leur chef. Mais c'est alors que l'humour me sert de révélateur. J'arrive vite à analyser la personne en face de moi : soit un fayot, soit un con ! C'est aussi révélateur d'intelligence, car tout n'est pas à la portée de tout le monde.

9) L'humour conforte-t-il votre autorité au sein du groupe ? Pensez-vous que l'humour est pour un leader un bon moyen de se faire respecter ?

Oui. Il m'arrive parfois de remettre en place avec le sourire une comédienne : l'humour devient alors **une politesse de l'âme**.

Mais évidemment, la réceptivité sera autre d'une personne à une autre. Le leader dans ce cas là doit s'adapter, l'humour ne fonctionne pas dans toutes les situations donc.

Et lorsque l'humour n'est pas dans le schéma de valeur d'une personne, si celle-ci considère que mon humour nuit à mon autorité, je lui montre plus explicitement par la suite que ce n'est pas le cas. De plus, un bon leader doit jouer de l'autodérision !! L'humour aide à se remettre en question.

10) Quelles sont les limites de l'humour dans un rapport chef/subordonnés selon vous ?

Comme je le disais c'est une pratique de funambule : il faut trouver un équilibre ! Aussi le politiquement correct a fait beaucoup de mal à l'humour dans notre société. Les blagues sont désormais plus adaptées.

5.1.2 Interview de Vincent Van Rij, manager chez Logitech

1) Comment définiriez-vous l'atmosphère générale de l'entreprise ?

Notre entreprise a un peu l'esprit d'une start-up dans laquelle on va parler à n'importe qui, même si on n'en est plus une. On parle de « *small company big products* ». Cela crée une ambiance particulière ! C'est vraiment une ambiance très familiale. Du coup chez nous, quand le patron dit quelque chose, ce n'est pas toujours réalisé de la manière dont il l'a dite. En effet, on n'est pas dans une ambiance militaire où les personnes vont obéir au doigt et à l'œil à leur chef. C'est plutôt le contraire. Cela a un aspect positif dans la mesure où tout peut arriver, les idées fusent, mais en même temps cela peut nuire à l'efficacité.

2) Comment, en tant que manager, vous situez vous par rapport à votre équipe dans votre manière de manier l'humour ?

Au début, j'avais deux personnes plus âgées que moi dans l'équipe et qui, par conséquent avaient plus d'expérience. Je n'étais pas naturel au départ car je ne pouvais pas être trop directif et, à la fois, il fallait que je sois pris au sérieux. Des personnes qui directement font trop de blagues ne vont pas réussir à asseoir leur légitimité.

Ces deux personnes ont un jour déjeuné avec d'autres collègues suisses que je connaissais mieux. Ces derniers ne me décrivaient pas de la même façon qu'eux et disaient que je faisais beaucoup plus de blagues. J'ai compris que je pouvais être plus naturel et détendu. La problématique de travailler avec des personnes plus âgées que soi est très complexe et concerne particulièrement l'humour. Je fais plus des blagues avec des gens de mon âge plutôt qu'avec des personnes plus âgées ou des chefs.

3) Définiriez-vous l'humour comme une technique de management ?

Malgré toutes les formations que l'on peut faire, on n'arrive jamais à être opérationnel. Le jour où tu deviens manager, est le jour où tu commences vraiment à apprendre. Un manager installé va beaucoup plus manier l'humour. Dès que tu passes en mode manager, tu ne peux pas faire les mêmes blagues. En tant que manager tu ne peux plus faire les blagues classiques où tu te moques de tes supérieurs, cela décrédibiliserait le travail des autres ! Il y a un moment donné où on ne peut pas tout se permettre, cela peut ruiner une relation.

4) Quel genre de blagues faites-vous au travail ?

Des vannes, le même type qu'avec mes amis. Mais justement ce ne sont pas au départ des amis. Ce n'est plus la même relation et il faut savoir s'adapter.

5) Avez-vous remarqué une différence vis-à-vis de l'attitude face à l'humour en fonction des pays où vous avez travaillé ?

Aux Etats-Unis, les américains sont très sensibles en ce qui concerne l'humour. Les blagues sur les homosexuels, les femmes etc. ne passent pas du tout.

Un collègue d'origine corse, travaillant aux Etats-Unis, racontait par exemple cette anecdote : une femme arrive dans son bureau et dit qu'elle part en congé maternité. Pour rire, il lui demande si elle sait qui est le père. Très mauvaise réaction dans le bureau de la part des autres collègues et il s'est fait convoquer aux ressources humaines.

En Suisse par exemple, personne ne se fait la bise le matin. C'est une ambiance différente et en France nous sommes clairement beaucoup plus détendus.

En Angleterre, personne ne fait de pauses lunch, tu manges devant ton ordi. Ce n'est qu'au pub en sortant après le boulot que les personnes se lâchent.

Ainsi en France, un manager sera valorisé s'il a de l'humour. Dans d'autres pays c'est peut être moins important.

6) Votre entreprise a récemment connu un changement dans la direction. Est-ce qu'en fonction de la personnalité du nouveau patron, vous remarquez un changement dans l'ambiance du travail ?

Il est clair que je préfère un boss ouvert avec qui il a une connivence particulière. C'est un truc « *nice to have* ». Mais je préfère aussi quelqu'un qui fait bien son travail. L'humour n'est donc pas la priorité. Il faut avant tout que le chef soit humain, l'humour n'est qu'une composante de cette qualité primordiale.

5.1.3. Interview de Marie, travaillant depuis un an chez Logitech

1) Quelles sont pour vous les qualités d'un bon chef? Mettriez vous l'accent principalement sur la compétence ou sur le côté humain ?

Cela peut être un mix des deux car l'un n'exclut pas l'autre. Dans les deux cas, il faut donner l'impression d'être compétent, mais pour moi c'est aussi très important d'être proche de ses employés. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le fait qu'un chef ne mette pas de distance entre lui et son employé inspire plus de respect qu'une personne qui en mettrait trop.

J'ai eu la chance d'avoir des chefs plutôt sympathiques et proches de leurs employés. Autour de moi j'ai des exemples de chefs qui donnent l'impression qu'ils doivent instaurer une distance. Je pense avoir eu la même expérience avec des professeurs : plus le professeur mettait de la distance et plus il compensait quelque chose, un manque de compétence ou d'autorité.

2) Comment définiriez-vous l'ambiance du groupe dans lequel vous travaillez ?

On a la chance d'être dans un environnement « relax » où tout le monde est assez sympathique. La culture de l'entreprise encourage les gens à créer des liens. J'ai pas mal de collègues que je considère comme des amis. Pour moi cela a un effet positif car je suis plus motivée pour aller travailler avec des personnes que j'apprécie et avec qui je rigole qu'avec des personnes à qui je ne parlerais pas.

3) Pensez vous qu'il soit utile d'utiliser l'humour pour détendre l'atmosphère au sein de l'entreprise ou cela nuit-il à l'efficacité ?

Oui je pense que c'est assez utile. Cela arrive assez régulièrement avec mon supérieur : lorsque nous sommes proches du lancement d'un nouveau produit et que le stress est important, il détend l'atmosphère par une plaisanterie. Je pense que c'est plutôt efficace.

4) Cela a-t-il selon vous des limites ? L'usage de l'humour vous a-t-il déjà dérangé ?

Non personnellement cela ne m'a jamais dérangé. J'aime bien qu'on puisse parler de tout avec ses collègues, qu'on puisse rire de tout. Il y a un collègue qui fait souvent des blagues mais il dit que « si on était aux Etats-Unis, on se serait déjà fait virer pour cela ».

5) Iriez vous jusqu'à qualifier l'humour de « technique managériale » ?

Oui, je pense qu'on pourrait presque associer ces deux termes. Parce que c'est quelque chose qui n'est pas facile à manier donc on peut parler de technique. Et cela fait ses preuves.

5.1.4. Interview du Lieutenant-Colonel J. De Monicault, plume du Général de Villiers

1) Pouvez-vous nous expliquer pourquoi l'humour a, selon vous, une place si importante dans un milieu aussi strict que l'armée ?

Tout d'abord, si je me suis permis d'introduire l'humour dans le discours que j'ai rédigé pour le Général De Villiers c'est parce que c'est un trait marquant de sa personnalité.

Il faut savoir que dans ce que vous appelez leadership, et nous commandement, c'est-à-dire la capacité du chef à entraîner les autres derrière lui, il y a trois dimensions :

- le chef doit être respecté pour entraîner ses hommes, et cela passe avant tout par les compétences et l'expérience.
- il peut aussi être admiré, pour son caractère, son courage...
- et enfin, le bon chef est un chef aimé, que l'on a envie de suivre malgré nos peurs.

Dans cette dernière propriété du chef, on voit que la dimension humaine est fondamentale : se faire aimer c'est se livrer, laisser entrevoir l'homme, mais aussi faire rire, et c'est pour cela que l'humour est central.

Il faut faire la part des choses entre l'image rigide de l'armée et la réalité : il existe une proximité entre les militaires que l'on retrouve rarement dans d'autres corps professionnels. En situation de guerre, sur le terrain, les liens humains viennent transcender les grades.

2) Le chef se doit d'avoir une grande crédibilité au vu de l'enjeu vital de ses décisions, user de l'humour ne risque-t-il pas de lui faire perdre en crédibilité ?

Non je ne pense pas. Après, bien sûr, il ne faut pas faire de l'humour d'emblée, il faut avant tout donner comme première image celle de quelqu'un de compétent, de courageux (surtout quand on est un lieutenant de 24 ans sortant de Saint Cyr avec sous son commandement des soldats ayant plusieurs opérations derrière eux !). Mais dans un second temps, l'humour c'est aussi important.

3) Vous nous parlez d'un certain amour qui vient lier le chef et ses subordonnés, mais une relation affective voire amicale avec le chef ne met-elle pas en péril l'efficacité du groupe ?

Non, je ne pense pas. Premièrement, il est toujours plus agréable de travailler dans un climat de bonne humeur que sous une pression pesante. De plus, dans le milieu militaire, où des vies sont en jeu, le lien qui s'établit avec le chef nous permet d'obéir d'amitié, pour un chef qui est capable de nous entraîner, pour lequel on ferait tout notre possible. Et cela a un impact positif sur l'efficacité de l'action collective.

C'est pour ça, qu'encore plus à l'armée qu'ailleurs, le chef doit s'intéresser à l'autre, tisser un lien humain au delà des relations professionnelles, et l'humour est un vecteur privilégié pour cela, il rend le chef à la fois charismatique et complice.

Il y a d'ailleurs un danger à cela, un mauvais chef qui serait charismatique peut entraîner ses hommes à faire un peu tout et n'importe quoi et annihiler leur recul sur leurs actions. Le chef a une responsabilité immense.

4) N'y a-t-il pas des limites à l'usage de l'humour ?

Si bien sûr, tout d'abord l'humour n'est pas la qualité première qu'un chef doit posséder, c'est une sorte de plus qui vient après.

Et tout le monde n'a pas la chance de pouvoir être drôle, certains types d'humour peuvent miner l'autorité du chef, voire être néfaste à l'efficacité du groupe. C'est le cas de la raillerie : cela va à l'encontre de la cohésion et risque de développer au sein du groupe un sentiment de rancœur vis-à-vis du chef.

Et puis évidemment, il y a un dosage à opérer entre l'efficacité procurée par la discipline et la hiérarchie d'un côté et le rire de l'autre.

De plus, ce qu'il y a de délicat avec l'humour du chef c'est la relation d'asymétrie : le chef peut tout dire, ce qui n'est pas le cas de ses subordonnés. Après, il y a des moments pour rire de tout, par exemple au Noël de la Légion il y a une tradition : « les sketches de Noël » pendant lesquels les légionnaires se moquent de leurs chefs. C'est aussi un moyen de relativiser et de créer des liens forts malgré la hiérarchie qui nous sépare.

5) Pensez-vous que l'humour est encore plus nécessaire dans le milieu militaire que dans le milieu civil étant donné le contexte de la guerre et la pression qui en découle, en tant qu'échappatoire ?

Il est certain que l'humour permet de faire entendre certaines choses qui seraient trop difficiles à exprimer d'une manière trop formelle. Et l'humour est bien évidemment un moyen d'absorber la pression et c'est une vraie force qui n'est pas donnée à tout le monde. Je pense par exemple à un légionnaire que j'avais sous mon commandant qui lors d'une opération s'est gravement blessé au bras, sa réaction d'autodérision « ah zut, on a abîmé mon tatouage » a permis de détendre l'atmosphère et de gérer la situation plus sereinement.

On dit souvent à l'armée que le chef doit absorber le stress et diffuser la sérénité : l'humour sert à cet effet d'amortisseur.

5.1.5. Interview de M. Mutch, professeur d'anglais en classes préparatoires au lycée Louis-Le-Grand

1) Considérez-vous l'humour comme une réelle méthode d'enseignement ?

Je pense que cela donne une approche beaucoup plus humaine à la classe préparatoire, et permet d'alléger le poids du travail subtilement : les élèves passent un moment plus agréable que dans n'importe quel autre cours purement impersonnel, et pourtant ils y apprennent autant. L'humour est pour moi un vecteur, il est un moyen de faire passer des messages.

2) Est-ce pour autant un comportement naturel et spontané vis-à-vis de vos élèves ?

Employer l'humour n'a jamais été quelque chose de programmé chez moi, c'est bien évidemment naturel, mais par exemple c'est un comportement que je n'adopterais jamais en inspection. L'inspection a une vision très traditionnelle de l'enseignement, en particulier dans les classes préparatoires, et c'est bien dommage. L'important, c'est de savoir rire de soi-même, beaucoup de collègues se prennent en quelque sorte trop au sérieux, au point de ne même pas songer à être drôles !

3) Si un jeune professeur venait vous demander des conseils, que lui diriez-vous ?

Je lui dirais qu'il faut surtout, d'emblée, établir un contact avec les élèves pour que chaque message en leur destination soit vraiment entendu et pris en compte. Il faut franchir l'écart hiérarchique entre le professeur et son élève sans pour autant devenir « copains ». J'ai moi-même par exemple fait le choix de ne jamais tutoyer mes élèves. C'est à chaque professeur d'imposer sa propre limite pour ne pas fausser les rapports avec les élèves.

4) Pensez-vous que l'humour est un moyen pour le professeur de capter l'attention ?

Personnellement, après un cours sans blague, sans avoir fait rire, j'ai un petit sentiment de déception, je me dis : « Tiens, aujourd'hui, on n'a pas assez ri ! ». Mais rire n'est pas le but du cours en soi, si l'occasion ne s'y présente pas, tant pis ! Ce que j'aime faire, pour capter l'attention des élèves, c'est leur parler de sujets qui les intéressent, de sujets contemporains, afin de montrer que moi aussi je m'intéresse à ce qu'ils me racontent, donc ils doivent en faire autant. Nous avons par exemple passé une bonne partie de l'année à rire des divers extravagances de Miley Cyrus, et tout cela dans un cadre purement pédagogique : au lieu de faire apprendre des phrases avec un sujet inconnu (« Bryan is in the kitchen » !), nous mettions Miley Cyrus, et les élèves retenaient !

5) Y'a-t-il un élément déclencheur qui vous a fait prendre conscience qu'employer l'humour en classe était bénéfique à tous ?

J'ai suivi une éducation très stricte. À l'école, les professeurs n'avaient rien de drôle, c'était un peu la vieille école ! Ainsi, je pense que mon comportement n'est rien d'autre qu'une réaction aux cours magistraux trop sérieux et soporifiques auxquels j'ai pu assister.

6) Quelle dose d'humour tolérez-vous de la part de vos élèves ?

Tout d'abord, si un élève fait des blagues en anglais je suis très content, car cela signifie qu'il maîtrise la langue ! L'humour n'est pas qu'à sens unique, il faut simplement qu'une certaine limite ne soit pas dépassée entre l'élève et le professeur : je n'ai jamais connu de débordements, je pense qu'il faut simplement savoir s'arrêter.

7) Pourquoi donniez-vous des surnoms à chacun de vos élèves ?

Je n'ai jamais inventé de surnom méchant, et aucun élève ne m'a déjà reproché de le surnommer : cela m'a encouragé à continuer ! Appeler les élèves par des surnoms fait rire tout le monde, et cela les marque : mes très anciens élèves se souviennent encore de leur surnom.

8) Quels sont les bienfaits pour la classe d'avoir un professeur qui a de l'humour ?

Cela crée un bon rapport entre le professeur et les élèves, certes, mais aussi entre les élèves ! Il n'y a aucune confrontation, ils sont tous logés à la même enseigne et cela instaure donc une certaine coopération entre eux et du respect envers moi. Le cours d'anglais est pour eux un moyen de souffler, il fait contraste avec les autres cours, et ce n'est pas que moi qui le dis : un ancien élève m'a déclaré un jour qu'il se souviendrait toujours des cours d'anglais parce qu'au fond, il s'y était bien amusé. D'autres sont même allés jusqu'à me dire que les heures d'anglais avaient rendu la prépa vivable ! J'avais en effet très peu d'absence à mon cours... à méditer !

9) Vos élèves ont remarqué que vos blagues étaient très souvent parfaitement ciblées, personnalisées... Comment faites-vous ?

Je vois ce qu'ils veulent dire... Bien évidemment, je n'avais pas des petites fiches par élève avec leurs traits caractéristiques, mais il y a chez chaque élève quelque chose qui me marque, qui ressort (sa ville d'origine, sa nationalité, son prénom...). En début d'année, je leur demande à tous de se présenter, afin de dégager cette originalité qu'ils détiennent et c'est vrai que cela me permet ensuite de montrer aux élèves que je m'intéresse réellement à eux en faisant des blagues qui leur parlent vraiment. La relation élève/professeur n'est jamais à sens unique, on en apprend dans les deux sens : vous ne pouvez pas savoir tout ce que j'ai appris en tant que professeur grâce à mes élèves ! C'est une richesse inestimable que de parler avec eux et d'être curieux à l'égard de leur vie.

10) Et lorsque vous étiez jeune professeur, aviez-vous la même attitude ?

Lorsque j'ai commencé ma carrière de professeur, j'étais assez proche en âge de mes élèves à l'université donc il était très important que je crée une distance afin de me faire respecter. Il fallait donc adopter un air beaucoup plus sérieux pour asseoir son autorité et ne surtout pas devenir « copain » avec eux ; j'y aurais perdu toute ma crédibilité. Cependant, dès lors que l'écart avec les élèves se creuse, il est important d'adapter son comportement et de se permettre une certaine souplesse ! Ainsi, plus j'avais dans ma carrière, plus je me sentais à l'aise dans mon travail et plus j'y allais avec enthousiasme parce que je savais que je pouvais y être naturel et rire un peu.

5.1.6 Interview de Cécile Arnold, fondatrice de Rigologis

« Créée par Corinne Cosseron en 2002, la rigologie est un ensemble de techniques psychocorporelles d'éducation émotionnelle destinée à stimuler la joie de vivre, l'optimisme et la créativité. Composée d'exercices et de jeux de groupe simples basés sur le Yoga du Rire et différentes techniques mondialement reconnues (sophrologie ludique, développement de l'humour de soi, intelligence émotionnelle, psychologie positive, respiration, méditation, relaxation...), cette thérapie par le RIRE stimule notre bien-être, évacue nos émotions négatives, augmente notre créativité, renforce notre esprit d'équipe et diminue notre stress. »

1) Pourriez-vous nous expliquer le concept de rigologie ?

Ce qu'il faut d'abord comprendre, c'est que dans la rigologie il n'y jamais d'humour, il est uniquement question du rire, de la chose mécanique en tant que telle. Surtout que si l'on se moque peut-être de soi-même, on ne se moque jamais des choses.

Le yoga du rire a été créé par un chirurgien indien, le Docteur Kataria.

2) *Quels sont les bienfaits du rire ?*

- ✓ Sur le physique : rides et visages heureux, le visage est ouvert vers le haut. Apparence physique : on transporte la joie de vivre. Gratitude : se sourire et se regarder.
- ✓ C'est du sport : on travaille tout le corps sauf les jambes et les bras. 10 minutes de rire correspondent à 20 minutes de jogging au niveau cardiaque ! C'est donc bon pour le cœur.
- ✓ Cela nous fait du bien : on libère quatre hormones très importantes dont :
 - la catécholamine
 - la dopamine = la joie de vivre
 - l'endorphine = la morphine naturelle du corps.

En Iran, s'est instaurée une thérapie par le rire avant les séances de chimiothérapie dans les hôpitaux. Israël est aussi le pays où l'on rit le plus au monde. En France, par contre, on ne rit pas ; car on a une culture chrétienne qui nous l'empêche. C'est un retard qu'il faut rattraper.

- ✓ Le rire est bon pour le sommeil. Il a des effets contre la tension artérielle, grâce à une augmentation de la production d'insuline.

Attention : on ne peut pas guérir avec le rire. Ce n'est uniquement un moyen de se soulager.

- ✓ Des effets sur le diaphragme : muscle principal de la respiration. Cela permet d'évacuer l'air résiduel qui reste coincé.

On va ainsi pouvoir contrôler la respiration : on va éviter nos angoisses. Mieux respirer permet d'éviter la nervosité, l'anxiété et peut même traiter les phobies conjointement au psychologue.

- ✓ On améliore la confiance en soi. Lors d'un exercice de rire, on ne peut pas se cacher. C'est très révélateur de la personnalité. Cela peut aider la timidité et les rapports avec les autres. Il faut savoir que 80% des maux proviennent d'émotions non exprimées. En riant d'avantage on joue sur les émotions, la colère, la tristesse... On s'exprime !
- ✓ Cela détend tout simplement

3) À quoi sert le rire en entreprise ?

À diminuer le stress, à apporter une meilleure cohésion au sein du groupe. Les gens ne voient pas du tout les choses de la même façon car en riant on se dévoile personnellement. Cela permet également d'avoir toujours un esprit de gratitude et aide à la gestion des événements et des sentiments. On a une meilleure efficacité, et on travaille sur la créativité.

S'en suit également une augmentation du plaisir à travailler ensemble : mieux se connaître, c'est mieux travailler ensemble.

Cela développe aussi un sentiment de bienveillance : on se dit merci, en se regardant dans les yeux, on se sourit, et c'est déjà apprendre à se connaître.

4) Le chef a-t-il un intérêt au rire en entreprise ?

Il y a un intérêt pour le chef : pour bien connaître son équipe, car on se dévoile vraiment par le rire. Puis, pour déstresser son équipe, et c'est primordial.

5) Pourquoi avoir choisi un métier du rire ?

J'étais ingénieure en informatique avant, je faisais du télétravail. Il y avait un club de rire dans mon village, j'y suis allée et je suis revenue toute détendue, je me sentais moi. J'ai compris quel était le sens de ma vie, et ce n'est que du bonheur car je suis beaucoup moins stressée, ce qui est le gros problème aujourd'hui avec nos dirigeants.

5.2 L'observation

Afin d'élargir le spectre de nos recherches, nous avons tenu à réaliser notre observation dans le monde du sport pour mieux comprendre comment le leader, dans le domaine sportif, se comporte vis-à-vis de son équipe.

Nous devons observer un entraînement de l'équipe féminine du Paris Saint-Germain, mais suite à de nombreuses incompatibilités, nous avons fait le choix d'observer le fonctionnement d'une équipe d'un club amateur, le FHF, et d'enrichir nos observations par un entretien téléphonique avec M. Farid Benstiti, entraîneur du PSG féminin. Ce qui a rendu cet échange particulièrement pertinent, compte-tenu de notre objet d'étude, est la personnalité de M. Benstiti : cet homme plein d'humour ne s'en prive pas pour motiver son équipe.

La première conclusion que nous avons pu tirer de cette observation est la suivante : l'humour permet à l'entraîneur de souder l'équipe. En effet, à plusieurs reprises, nous avons vu que les blagues au sein de l'équipe permettaient de diffuser une bonne ambiance. Dans le monde du sport, peut-être encore plus qu'ailleurs, il est important pour le chef d'entretenir entre les membres de l'équipe un bon esprit : l'esprit d'équipe étant nécessaire pour permettre au jeu de fonctionner (le football est avant tout un sport collectif !). Ainsi, l'action collective menée lors d'un match de football exige une confiance mutuelle entre les différentes joueuses et une certaine entente. L'une d'entre elles, nouvelle, nous confie : « les anciennes sont toujours là pour mettre une bonne ambiance et c'est grâce à ça qu'on rigole toutes ensemble et qu'on dépasse les ressentiments qu'on peut avoir quand l'une de nous rate une action. L'humour nous incite à penser collectif, grâce aux blagues on devient des amies, et des amies ça s'entraide ».

Ainsi, construire un jeu collectif est facilité par la bonne entente et la confiance au sein de l'équipe qui passe avant tout par un esprit de camaraderie, au cœur duquel l'humour a toute sa place. En effet, si au contraire il y avait une mauvaise ambiance au sein de l'équipe ou si les joueurs étaient simplement indifférents les uns aux autres, ayant des relations tout à fait impersonnelles, la tentation de jouer plus personnel que collectif serait grande. Une telle technique de jeu dans un sport collectif serait bien évidemment néfaste. C'est pourquoi M. Benstiti nous a confié que son rôle n'était pas seulement d'aider les joueuses à progresser dans leur technique et leur stratégie de jeu mais aussi d'assurer le bon fonctionnement de l'équipe en privilégiant les rapports humains.

Cet aspect humain a été mis en lumière par l'observation des rites d'entrée dans le club de foot féminin du FHF : en effet, afin d'être intronisées dans le club, une petite cérémonie visait à ce que chacune des joueuses raconte une histoire drôle sur elle, avant une présentation des valeurs de l'équipe. Une telle tradition montre à quel point l'humour permet de souder les membres d'une même équipe. L'entraîneur du club de foot, lors de la soirée d'intronisation, a tenu à préciser que le club n'était pas seulement un lieu pour faire du sport mais aussi pour créer des liens avec les autres sportives. C'est un aspect très important dans le monde du sport : pour faire corps avec l'équipe, il faut mettre l'humain au cœur des relations.

Deuxièmement, cet entraînement nous a permis d'observer à quel point l'humour pouvait être considéré comme un moyen de gestion de crise. En effet, l'humour permet aussi de relativiser et d'aller de l'avant. Au début de l'entraînement, des ateliers de tirs et de contrôle de la balle se sont déroulés : l'entraîneur est passé regarder chacune des filles, en caricaturant un peu leurs gestes il arrivait à leur faire comprendre le problème tout en les faisant sourire.

Cet usage de l'humour nous a aussi été confirmé par M. Benstiti. En effet, les entraînements du mois d'octobre se sont déroulés dans la lignée d'une défaite cuisante du PSG contre l'équipe féminine de l'Olympique Lyonnais le 27 septembre : PSG 0-5 OL. L'humour apparaît alors comme un moyen de gestion de crise : grâce à lui, l'entraîneur peut remobiliser l'équipe, donner envie aux filles de se dépasser et leur faire relativiser leur échec pour aller de l'avant. Avec une petite caricature du match, on évacue la frustration par le rire et c'est reparti de plus bel !

Cette observation, enrichie des remarques de M. Farid Benstiti, a été très constructive dans notre travail de recherche en nous permettant d'observer empiriquement les hypothèses à partir desquelles nous menions notre travail théorique. Nous avons ainsi pu voir, dans les faits, comment le rire permet de souder les membres d'une équipe et de relativiser dans n'importe quelle situation.

5.3 L'expérience

Nous avons décidé de réaliser une expérience afin de tester notre hypothèse de recherche :

Nous avons voulu tester l'effet de l'absence ou de la présence de l'humour du chef sur l'efficacité d'une action réalisée en équipe. L'expérience consiste donc en deux groupes devant réaliser une tâche. Chaque groupe sera dirigé par un leader. Celui du premier groupe utilisera l'humour dans son commandement alors que l'autre restera froid et impassible, ne cherchant pas à user de l'humour pour diriger son équipe. Nous observerons les différences d'efficacité et le ressenti des personnes ayant participées à cette expérience par la suite.

Pour cela, nous avons réfléchi tout d'abord au type d'équipe que nous ferions travailler. En effet, afin que le chef ait un réel travail de coordinateur et de leader à jouer, il nous a semblé important que la petite équipe participant à l'expérience soit constituée d'au moins quatre personnes. Cela nous permettra par la suite également d'avoir un vrai retour sur leur expérience en tant que « *follower* ». Nous avons ainsi demandé à des étudiants d'HEC de participer à cette expérience. Nous avons préféré choisir des élèves qui n'avaient pas participé au stage de leadership à Saint-Cyr afin qu'ils soient le plus neutres possible dans leurs réactions et dans leurs jugements.

Il a fallu ensuite nous questionner sur le type d'action que nous voulions leur faire accomplir et sur l'impact que cela aurait sur le déroulement de notre expérience. Nous nous sommes mises d'accord sur le fait qu'il fallait faire faire quelque chose de concret à l'ensemble des participants afin qu'ils soient tous impliqués et que l'on puisse observer la réussite ou l'échec de l'exercice. De plus, nous nous sommes rendues compte qu'il fallait trouver une « activité » dans laquelle le rôle du chef serait primordial afin que notre expérience trouve vraiment son sens et puisse tester notre hypothèse. En ayant pensé à faire un parcours d'obstacles comme nous l'avions vécu à Saint-Cyr, nous avons trouvé la situation un peu délicate pour réellement tester l'impact de l'humour du chef étant donné la trop grande précipitation qu'implique cette action. Nous avons alors pensé à faire réaliser à l'équipe une œuvre artistique grâce à l'aide du chef, qui jouerait le rôle de guide et de coordinateur. Nous en sommes ainsi venues à l'idée suivante : chaque équipe serait dans une pièce dans laquelle on aurait accroché un rideau. D'un côté du rideau, serait disposée une construction en kaplas assez complexe. Seul le chef aurait le droit de passer de l'autre côté du rideau pour observer la

figure et repasser de l'autre côté où se trouverait le reste de groupe. Ainsi, en temps limité, le groupe devrait réaliser, avec la plus grande exactitude possible, la figure qui serait de l'autre côté du rideau. Cet exercice rend l'action du chef indispensable. En effet, c'est à lui de décrire à son groupe la figure qu'il doit construire. L'emploi d'un langage précis sera donc déterminant dans le déroulé de l'exercice. Cette nécessité de devoir s'exprimer correctement et se faire comprendre est ainsi une voie directe pour l'emploi de l'humour. Il nous a semblé que dans notre expérience, le chef devait avoir une obligation de parler et d'être écouté. Une fois le temps écoulé, nous observerons la qualité du travail réalisé mais aussi, principalement, le déroulement de l'action.

Il nous a fallu enfin nous pencher sur le chef en lui-même, ses caractéristiques et son rôle dans l'action. Afin de maximiser l'intérêt de cette expérience, nous avons pensé qu'il serait plus judicieux de sélectionner nous même les chefs. Nous avons en effet besoin que les chefs soient avertis du but de l'expérience et de l'hypothèse que nous voulions tester car le bon déroulement de cette expérience dépend en grande partie d'eux. Nous avons ainsi pris conscience qu'il était important d'avoir deux types de chefs différents : le premier utiliserait l'humour dans sa technique de direction de son équipe. Le but n'étant pas de divertir l'équipe mais plus exactement d'instaurer un climat de confiance et de rendre le chef plus accessible pour le reste de l'équipe devant travailler sous ses ordres. L'autre chef, au contraire, ne devra pas faire l'usage de l'humour. Nous avons décidé qu'il devrait rester assez froid afin d'apporter une certaine rigidité à l'exercice. Les différents usages de l'humour selon le chef nous permettra alors d'observer la réaction du groupe, l'impact sur la cohésion des personnes et l'impact sur l'efficacité de l'action. Le chef a donc, dans notre expérience, un rôle important à jouer dans la mesure où son action conduira l'ensemble de l'expérience et lui donnera sa particularité et son atmosphère.

Pour finir, nous avons voulu prendre un temps après le déroulé de l'action pour expliquer au groupe l'intérêt de cet exercice et avoir un retour du ressenti de l'expérience qu'il venait de vivre. Il nous a semblé important de comprendre comment le groupe avait vécu cet exercice et ce qu'ils avaient pensé de l'emploi de l'humour comme un plus ou un moins pour l'efficacité de l'action.

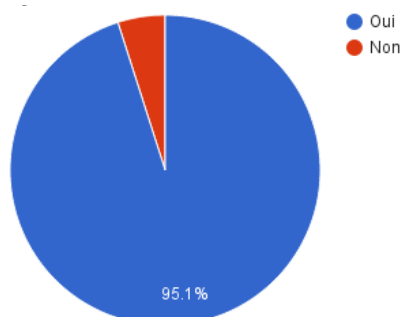
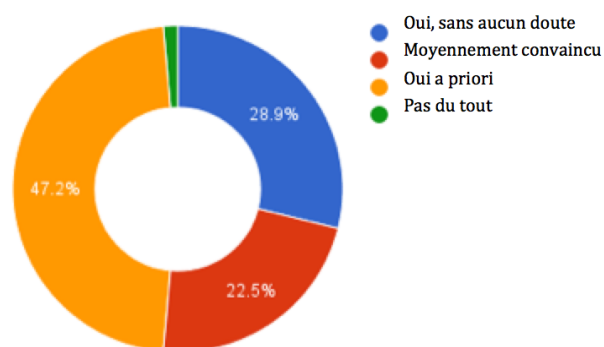
5.4 Le sondage

Nous avons décidé, pour une étude plus pertinente, de mener deux sondages : un auprès d'étudiants en management et un autre auprès de cadres en entreprise. Ces sondages nous ont permis de comparer la perception de la place de l'humour dans l'action collective et le leadership au sein de ces deux populations très touchées par ces problématiques, étant donné leur rapport quotidien au monde du management.

❖ Ce qui ressort de notre enquête auprès des étudiants en management :

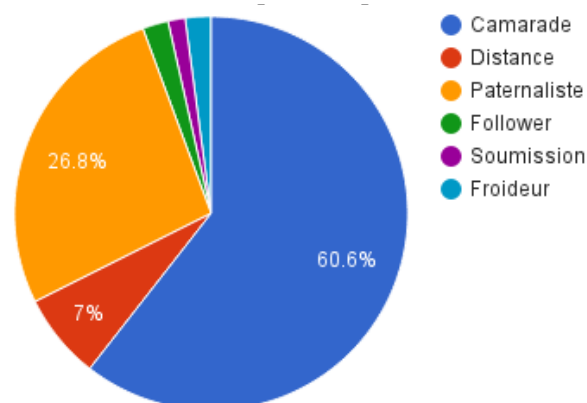
48% des étudiants placent l'humour parmi les 3 valeurs les plus importantes pour la solidarité et la cohésion dans un groupe.

Pensez-vous que l'humour (au sens d'autodérision, blagues, moquerie amicale, hyperboles...) est une bonne technique de management ?

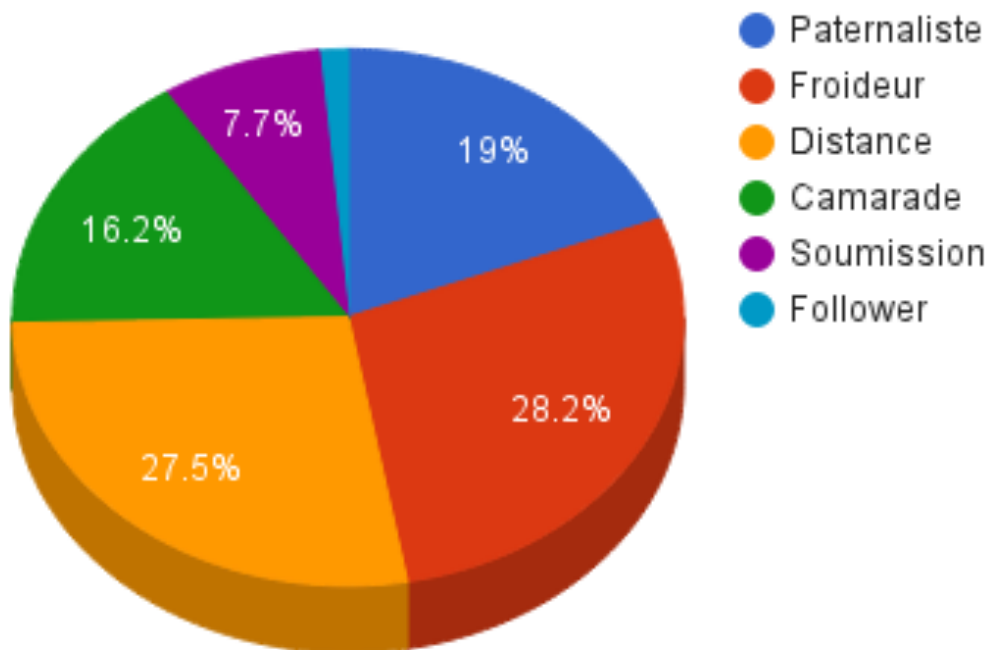


Avez-vous déjà ressenti que vous étiez plus attentif et efficace face à un professeur ayant de l'humour ?

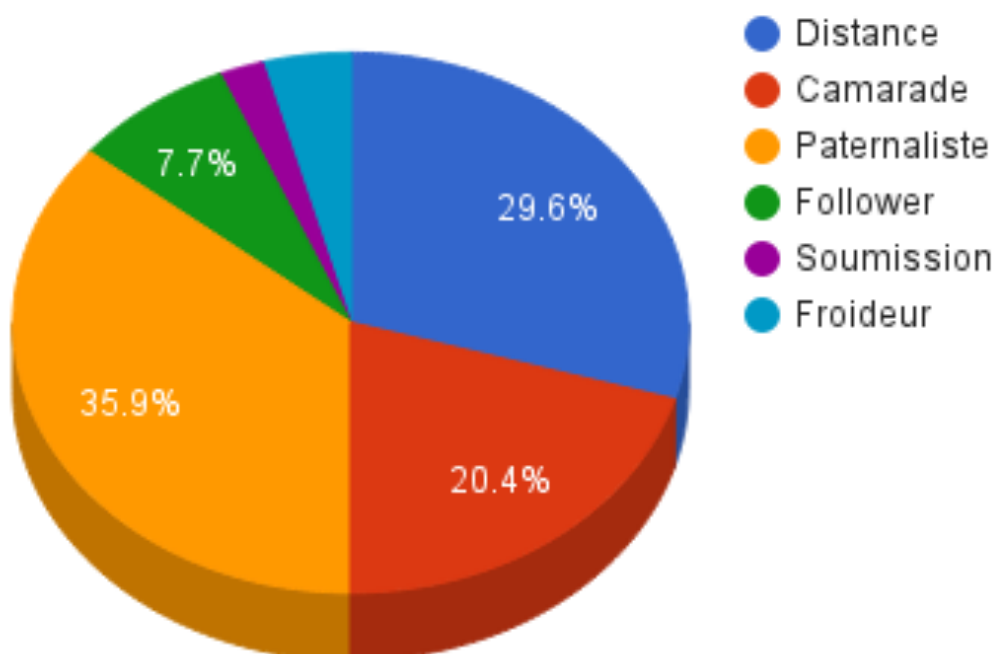
Comment envisageriez-vous votre attitude vis-à-vis du groupe si vous étiez leader dans le domaine du SPORT ?



Comment envisageriez-vous votre attitude vis-à-vis du groupe si vous étiez leader dans le domaine MILITAIRE ?



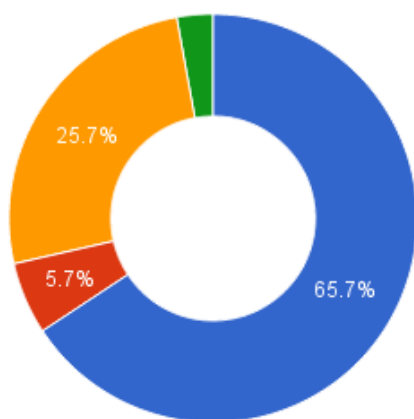
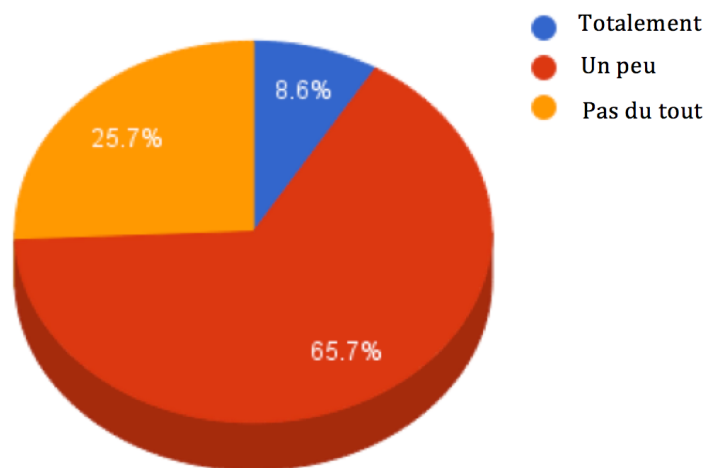
Comment envisageriez-vous votre attitude vis-à-vis du groupe si vous étiez leader dans le domaine de l'ENTREPRISE ?



❖ Ce qui ressort de notre enquête auprès de cadres en entreprise :

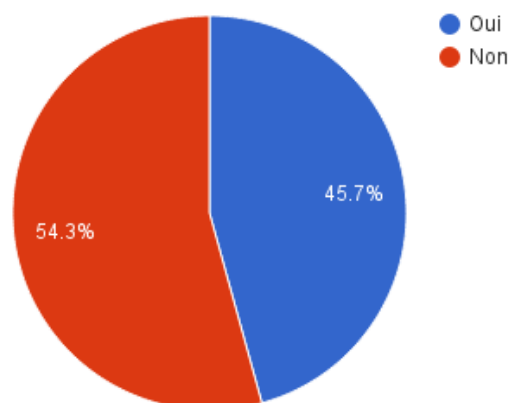
27% des cadres placent l'humour parmi les trois qualités les plus importantes pour un chef.

Selon vous, l'humour décrédibilise-t-il le chef ?

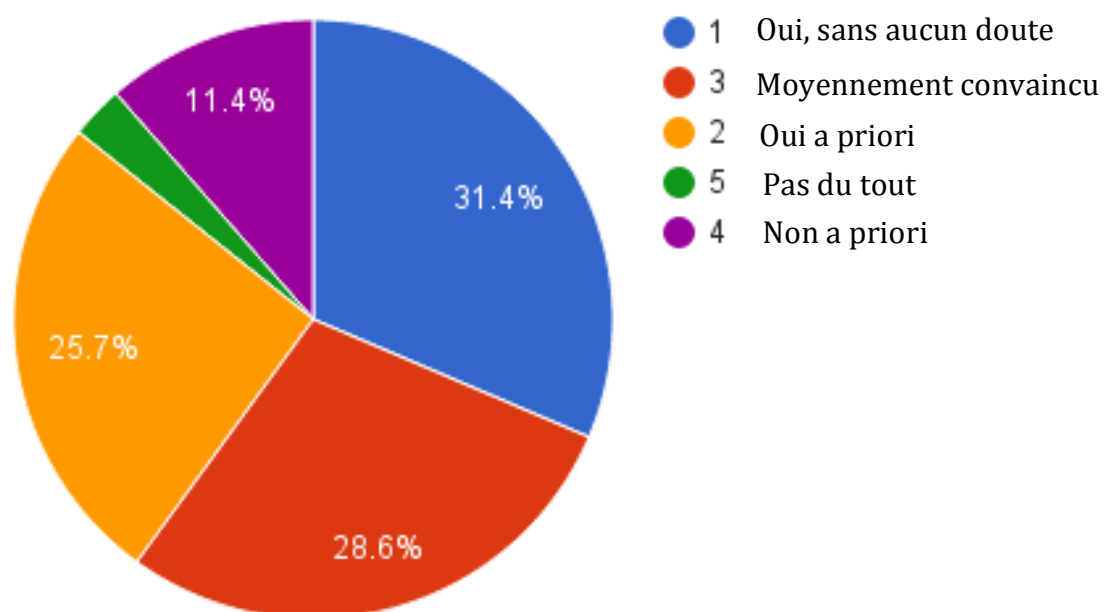


Quel type d'humour vous paraît le plus approprié pour un chef ?

Vous êtes-vous déjà senti obligé de rire aux blagues de votre chef à cause de son statut ?



Pensez-vous qu'il y a un lien fort entre l'humour de votre chef et la cohésion de votre équipe de travail ?



5.5 Bibliographie

La rédaction de ce mémoire est principalement inspirée des rencontres que nous avons faites lors des divers entretiens, notre expérience et notre observation, ainsi que des résultats de nos deux sondages.

Voici les ouvrages et les sites internet qui nous ont permis d'approfondir notre réflexion :

Ouvrages théoriques :

- *Le Rire*, Henri Bergson (1900)
- *Économie et société*, Max Weber (1921)
- *Les origines du totalitarisme*, Hannah Arendt (1951)
- *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Christian Salmon (2007)
- *Petit traité de l'humour au travail*, David Autissier. (2010)
- *La grande guerre des cartes postales*, Pierre Brouland et Guillaume Doizy (2013)
- *La politique du rire : satyres, caricatures et blasphèmes*, sous la direction de Pierre Serna (2015)

Œuvres littéraires et cinématographiques :

- *A l'ouest rien de nouveau*, Eric Maria Remarque
- *La Vita è bella*, réalisé par Roberto Begnini (1997)
- *L'Avare*, Molière

Sites :

- <http://www.observatoiredehumour.org>
- <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/management-rh-1026/management-10118/Infographies/humour-ses-usages-travail-254745.htm>
- http://www.huffingtonpost.fr/2014/05/04/barack-obama-blagues-diner-annuel-presse-maison-blanche_n_5261804.html
- Pour les bienfaits du rire : <http://tpedurire.weebly.com/iii-les-bienfaits-du-rire.html>