



# Humour et climat organisationnel

*Cet article est tiré du Concours d'articles étudiants 90-91.  
M. Jean-Pierre Charest s'est mérité le 2e prix pour son travail.*

La place réservée à l'humour dans les organisations n'est pas toujours évidente. Selon plusieurs personnes, en effet, humour et travail ne font pas bon ménage. Leurs commentaires sont, à cet égard, éloquentes : « Le travail, c'est le travail ; les loisirs, eux, se pratiquent en dehors des heures d'ouvrage. » Ou bien : « Les personnes qui ne sont jamais sérieuses ne sont pas dignes de confiance. » Ou encore : « Les adultes sont responsables, et les enfants s'amuse. » Autant de clichés qui incitent à exclure des lieux du travail l'humour et la fantaisie. Or, la capacité de rire est essentiellement le propre de l'humain. Empêcher les employés de faire de l'humour serait à la fois monstrueux, utopique... et pas du tout sérieux.

Se voyant condamnés à s'en accommoder, certaines entreprises américaines ont récemment fait de l'humour leur tout dernier outil de gestion. En effet, pour peu que l'on sache le maîtriser, celui-ci permettrait de diagnostiquer, d'améliorer ou de maintenir un certain climat de travail. Il accroîtrait la loyauté à l'organisation, de même que l'assiduité et la ponctualité. Il influencerait positivement la productivité et la qualité du travail.

Mais si l'humour est un outil de gestion, c'est aussi un outil qui demande à être géré pour qu'il remplisse ses promesses<sup>1</sup>. En effet, certaines formes d'humour peuvent contribuer à polluer un climat de travail. Malheureusement, il n'existe pas de modèle cohérent pouvant aider le gestionnaire à reconnaître un humour utile d'un humour nuisible. Les rares spécialistes ayant abordé ce problème ont été soit trop spécifiques, se limitant à l'étude d'un seul type d'humour nuisible, soit trop anecdotiques. Cet article jette les bases d'un ensemble cohérent de critères qui permettent de discerner l'humour fonctionnel de

---

***« L'humour est justement un moyen privilégié pour stimuler la créativité et dépasser la routine qui atrophie l'imagination. »***

---

l'humour dysfonctionnel, d'un point de vue organisationnel.

L'humour peut jouer un rôle positif ou négatif, et ce, en fonction de trois axes : la créativité versus la procrastination ; la soupape des tensions versus le fatalisme et la protection ; et finalement, la cohésion versus la division.

## Créativité vs procrastination

Les recherches démontrent que l'imagination, ou la créativité, est un « muscle » qui demande à être entraîné pour être pleinement efficace. L'humour est justement un moyen privilégié pour stimuler la créativité et dépasser la routine qui atrophie l'imagination. Les unités organisationnelles qui requièrent une bonne dose d'innovation ont intérêt à encourager l'humour pour nettoyer les fils d'araignée qui s'accumulent au fond des esprits, et pour permettre aux individus d'explorer les frontières du possible et de l'imaginaire.

L'humour permet également de rendre les esprits plus alertes et réceptifs à l'inattendu ou à ce qui est déroutant, hors de la routine. Il aide donc à dé-rigidifier la résistance au changement, ce qui peut s'avérer très utile pour les organisations condamnées à s'adapter à leur environnement.

Cultiver ainsi « l'humour pour la créativité » peut cependant favoriser une attitude de procrastination : remettre à plus tard ses responsabilités pour profiter du plaisir présent. Le gestionnaire devra donc s'assurer que ses subordonnés voient l'humour comme un moyen, et non une fin.

## Soupape vs fatalisme et protection

Il est bien connu que l'humour permet de relâcher la pression qui monte, d'évacuer les tensions qui s'accumulent, de ventiler des frustrations qui s'additionnent.

Plus exactement, l'humour permet de vivre dans un monde imparfait. Il aide les employés qui sont obsédés par la perfection à mettre en perspective les incongruités et les tares de la réalité, ce qui leur permet de les accepter, voire même de les apprécier par le biais du rire et du plaisir engendré.

Mais attention ! Poussé à l'exagération, un humour qui incite à apprécier les imperfections de la réalité peut devenir extrêmement toxique ! Certains individus sont passés maîtres dans l'art de soulever ce qui allait, va, ira, ou pourrait aller mal. En fait, les lois de Murphy (si quelque chose peut aller mal, ça va nécessairement aller mal) peuvent être drôles à l'occasion. Mais lorsqu'un individu ou un groupe les érigent en système de pensée, en philosophie de vie, allant, par exemple, jusqu'à les afficher sur les murs, il peut se développer une attitude fataliste, une mentalité de perdant, voire même une valorisation de la médiocrité. Une telle attitude peut affecter le moral et le climat du groupe. Dans cette perspective, le réflexe de « rire du travail » doit être découragé, pour encourager plutôt celui de « rire au travail ».

L'humour permet également d'avoir un contrôle imaginaire sur une situation qui nous échappe complètement dans la réalité, contribuant ainsi à diminuer la frustration. C'est le cas, entre autres, des individus qui trouvent des solutions farfelues et fantaisistes à un problème insoluble, ou qui rigolent de la relation tendue qui existe entre eux et leur supérieur immédiat. À la limite, cependant, une telle façon de transiger avec la réalité peut devenir dysfonctionnelle. Certains individus évitent de confronter quoi que ce soit en se réfugiant derrière un écran d'humour, avec pour résultat qu'ils s'empêchent justement d'avoir du contrôle sur leur réalité. Par exemple, lorsqu'un sentiment de colère est refoulé par l'humour, il peut parfois rester une impression de «non dit» qui risque de polluer le climat de travail. Mais surtout, le sentiment peut refaire surface de façon plus dommageable à un autre moment.

**« Il est bien connu que l'humour permet de relâcher la pression qui monte, d'évacuer les tensions qui s'accumulent, de ventiler des frustrations qui s'additionnent. »**

### Cohésion vs division

La productivité et le profit sont intimement liés à la façon dont les gens travaillent ensemble. Tout comme l'huile permet de lubrifier les rouages des machines de production, l'humour lubrifie les rapports sociaux quotidiens de la grosse machine humaine. Son rôle le plus important, mais également le plus subtil, du point de vue de l'organisation, est donc d'agir sur la cohésion, tant au sens «d'esprit d'équipe» (team building) que de «coordination». Malheureusement, s'il est mal géré, l'humour comme instrument de cohésion peut déraiper et devenir un instrument de division. Par rapport à cet axe, trois dimensions peuvent être considérées.

En premier lieu, l'humour favorise une plus grande coordination au travail en permettant de transmettre des informations risquées ou dangereuses. Il n'est pas toujours possible de dire à un collègue qu'il fait fausse route. Mais dit à la blague, le message a des chances de faire son chemin tout en garantissant la relation d'amitié. Cela fonctionne parce qu'au message : «Je crois que tu te trompes», s'ajoute un second, plus implicite :

**«...l'humour favorise une plus grande coordination au travail en permettant de transmettre des informations risquées ou dangereuses.»**

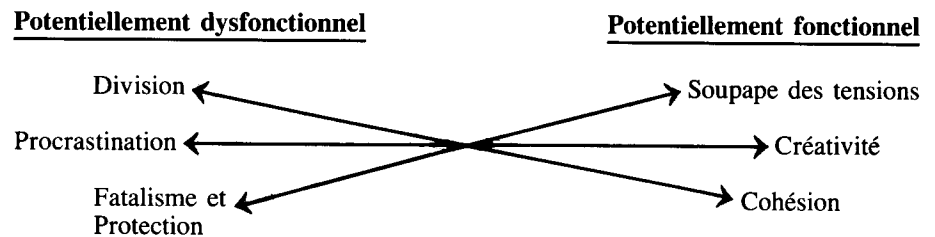
«Je me retire symboliquement du drame de la vie quotidienne, et je me place en mode de jeu. De cette façon, les normes sociales qui m'empêchent de parler ne s'appliquent plus, puisque le jeu n'est pas la réalité. Ainsi, personne ne peut me tenir responsable de mes actions. Si quelqu'un me reproche d'avoir dit quelque chose que je n'aurais pas dû dire, j'ai le pouvoir de répondre que ce n'était qu'une blague, qu'un jeu, que ce n'était pas sérieux.» L'humour est donc un moyen diplomatique de transmettre des informations risquées, dans la mesure où il est une excellente défense pour celui qui transgresse des normes.

Toutefois, le pouvoir de protection que procure l'humour pour transmettre des informations risquées peut contribuer à détruire de façon catastrophique le climat d'un groupe lorsque, par exemple,

directe et sans parabole restera toujours la façon la plus sûre de passer des messages.

Deuxièmement, l'humour peut contribuer à la coordination en précisant, par son contenu symbolique, le «qui fait quoi, quand, où, comment; le permis; l'interdit; etc.» Il favorise l'interprétation et la réinterprétation régulière des rôles formels et informels de chacun, des différences de statut, des normes et leurs limites, etc. Les blagues qui se réfèrent aux membres du groupe ou aux événements vécus sont particulièrement appropriées à cet effet. En d'autres mots, l'humour contribue à construire et à transmettre la culture de l'organisation. Or, la culture est justement la forme la plus fondamentale de coordination dans les systèmes sociaux.

Cependant, si l'humour est très utile pour reproduire et réaffirmer quotidiennement la culture, il ne l'est plus pour reproduire les stéréotypes de fausse supériorité d'un groupe ou d'une classe de personnes sur une autre. Sont visées ici les blagues sexistes, raciales, etc. Lorsque l'humour consiste à dénigrer, blesser, ridiculiser, dégrader, bref, lorsqu'il consiste à porter atteinte à la dignité d'une personne ou d'un groupe de personnes, ou simplement à affirmer avec condescendance ou arro-



**Figure 1 :** Les axes fonctionnels et dysfonctionnels de l'humour, du point de vue organisationnel.

quelqu'un l'utilise pour régler ses comptes avec une autre personne. L'humour cynique ou l'humour malveillant provoquent toujours un certain malaise, même chez ceux qui ne sont pas directement concernés. Et ce sont probablement les pires véhicules pour résoudre un conflit, et les meilleurs pour l'envenimer. Par ailleurs, l'utilisation de l'humour pour passer des messages peut provoquer des quiproquos désastreux. En effet, les blagues verbales sont souvent un super concentré de significations à plusieurs niveaux d'interprétations. C'est ce qui fait leur charme et leur force, mais c'est ce qui les rend également dangereuses : il arrive parfois que les gens les comprennent à l'envers. La communication claire,

gance sa supériorité sur l'un d'eux, il favorise alors, non plus la cohésion, mais la division, ou même le clivage entre les individus. Et s'il revient sur une base régulière, ou s'il est relativement «percutant», ce genre d'humour peut engendrer des sentiments négatifs et empoisonner le climat de travail.

Bien entendu, les perceptions d'une blague peuvent varier d'une personne à une autre. Mais attention aux apparences. Une femme semble trouver drôles les blagues sexistes de son patron ou de ses collègues ? Cette éventualité est fort plausible. Mais cette femme peut également *accepter de telles blagues et ne pas les*

(suite à la page 24)

*apprécier du tout.* Elle ne s'objecte pas parce qu'il est mal vu de ne pas être «ouvert d'esprit». Lorsqu'une vedette québécoise voulut poursuivre en cour un journaliste, parce que celui-ci l'avait traitée publiquement de «tondeuse à gazon», elle s'est couverte de ridicule pour «ne pas avoir eu le sens de l'humour». Lorsqu'on est la cible d'une blague qu'on n'apprécie pas, il n'y a que deux issues : répondre par l'humour... ou serrer les dents et sourire quand même.

Dans ce domaine, il convient donc d'encourager ses subordonnés à rire avec les autres et, surtout, de les décourager de rire aux dépens des autres. Une exception à cette règle cependant : il est nécessaire de savoir rire de soi,... et de le faire. C'est justement le type d'humour qui réduit les écarts de statut entre les personnes.

Finalement, l'humour est extrêmement puissant pour bâtir un esprit d'équipe. C'est certainement l'un des moyens les plus efficaces de créer des liens entre les individus, de rapprocher les gens. Braham (1988) affirme que le rire est la plus courte distance entre deux personnes, malgré leurs différences de statut. De fait, lorsque plusieurs rient pour la même raison, ils sont sur la même longueur d'onde. Mais le plus important est que, lorsqu'ils rient, ils SAVENT qu'ils sont

---

**«L'humour est une ressource intangible pouvant contribuer largement à la réussite de la mission de l'organisation.»**

---

sur la même longueur d'onde. Ils partagent un instant de complicité, ils sont de connivence. Le moment est magique, voire intime. Lorsque la fantaisie et l'humour sont reproduits quotidiennement dans un groupe, des liens se tissent plus facilement entre les membres, le sentiment d'appartenance à ce groupe se développe, et la tendance à s'y investir de même qu'à s'y identifier s'accroît. D'une certaine façon, la relation d'humour est similaire à la relation d'amour. Or, c'est justement ce lien privilégié d'appartenance et d'identité qui favorise, entre autres, la loyauté organisationnelle, l'assiduité et la ponctualité : les employés aiment être ensemble et ne veulent pas s'en priver. Et, selon Davis et Kleiner (1989), lorsqu'on peut avoir du plaisir ensemble, on peut travailler ensemble.

Malheureusement, certains groupes développent parfois une telle identité

d'eux-mêmes qu'ils se ferment aux personnes qui n'en font pas partie. Leur humour a tendance à devenir hermétique, inaccessible aux non-initiés. À chaque rire non partagé, ces derniers prennent conscience qu'ils sont exclus de ces groupes. Ils peuvent vivre alors un sentiment, parfois cuisant, de rejet. Lorsque l'humour devient un signe d'exclusion, il peut devenir une source extrêmement toxique de pollution du climat organisationnel. Le problème peut être encore plus aigu lorsque vient le moment d'accueillir et d'intégrer des nouveaux employés.

### Trois principes fondamentaux

Certaines manifestations d'humour peuvent être fonctionnelles, d'autres, dysfonctionnelles, d'autres encore, les deux à la fois, et ce, selon le contexte, mais aussi, selon la culture et la sensibilité des personnes. Le gestionnaire qui veut orienter ou assainir l'humour dans son équipe ou dans son organisation ne peut pas agir à la légère. Il doit avoir une fine connaissance des relations humaines, posséder un sens éthique inattaquable, et disposer d'une bonne capacité de jugement. Dans le but de discerner l'humour approprié de l'humour qui ne l'est pas, il peut, à la lumière de tout ce qui précède, s'appuyer sur au moins trois principes fondamentaux :

- 1) **L'humour ne doit pas viser à dénigrer une personne ou le travail**
- 2) **L'humour doit refléter une attitude constructive ou positive**
- 3) **L'humour doit, dans la mesure du possible, converger dans le sens de la mission**

Au fond, ces principes soulignent l'importance pour le gestionnaire de s'assurer que l'humour (le sien comme celui de ses subordonnés) ne pollue pas le climat de travail par ses retombées négatives, mais contribue à établir à tout moment un climat sain et constructif dans l'organisation. ☺

L'humour est une ressource intangible pouvant contribuer largement à la réussite de la mission de l'organisation. Mais, comme toute ressource, il est nécessaire de la gérer pour qu'elle rapporte des dividendes. ☺

1 Les techniques visant à insuffler et à orienter l'humour dans un groupe ou une organisation sont nombreuses et relativement connues ; voir tout particulièrement : Abramis (1989a et 1989b), Jaffe (1990), Ross (1988).

Les notes bibliographiques sont disponibles au bureau de l'APRHQ.