



Christophe LO GIUDICE – 9.000 signes

Dossier: L'humour dans l'entreprise

L'humour rend l'homme plus libre

En tant qu'espace de liberté, d'acte libérateur, l'humour a parfaitement sa place en entreprise. Mais attention: son exercice est délicat. Celui qui le manie le fait à ses risques et périls. Autant en être conscient...

« L'humour n'est possible qu'à la faveur d'une liberté d'esprit presque absolue », disait Robert Desnos. « J'ai perdu le sens de l'humour depuis que j'ai le sens des affaires », écrit Luc Plamondon, parolier de Starmania, dans la chanson *Le blues du businessman*. Deux citations parmi d'autres qui questionnent la compatibilité de l'humour et du monde du travail.

Mais qu'est-ce réellement que l'humour? « Un petit espace de liberté qui nous est donné face aux contraintes de la vie, à savoir les règles, l'ordre en place, les émotions fortes, les valeurs, les interdits, les impératifs matériels, etc. », répond Vassilis Saroglou, professeur à l'UCL et spécialiste de l'humour au sein du département de psychologie de l'université. « Il permet à l'homme de se retrouver plus libre, de se sentir un peu plus maître de lui-même. »

Une définition qui rejoint celle qu'en a donné Romain Gary: l'humour est, selon lui, une affirmation de la dignité, une déclaration de la supériorité de l'homme face à ce qui lui arrive. « L'élément essentiel le composant, c'est la surprise, l'incongruité. Il s'exprime à propos de questions importantes, voire taboues, sa plus grande qualité étant son aspect libérateur. »

Petit palliatif

L'humour est à la mode. Avec le rire, on les voit comme un antidote au stress, au malheur. « Une sorte de grand médicament qui contribuerait à la santé mentale et au bien-être », appuie le professeur. « Ce serait bien sûr trop beau que de pouvoir ainsi résoudre les troubles liés à la santé mentale qui sont en réalité si complexes. Un phénomène comparable s'est marqué avec l'estime de soi, vue comme la clé de la performance. »

Les bienfaits de l'humour? Aucune recherche ne les a démontrés à ce jour, mais aucune recherche n'a pas plus montré qu'ils n'existeraient pas. « Ce qui est sûr, c'est que l'humour peut être un modérateur au stress, un petit palliatif à ajouter à d'autres éléments. Il est d'ailleurs plutôt un indice de santé mentale: c'est parce que l'on se sent bien qu'on peut l'exprimer. »

S'il revêt une panoplie incroyablement diverse de formes, l'humour est parfois vu comme la mémoire de quelques bonnes blagues que l'on sort au bon moment. « *C'est réducteur* », souligne Vassilis Saroglou. « *L'humour est chaque fois une nouvelle création que, souvent, on ne programme pas. On distingue également l'humour adaptatif, positif, socialement utile et bénéfique de l'humour comme signe de mauvaise adaptation de l'individu ou contribuant négativement au bien-être du groupe. Là aussi, cette vision est, à mon sens, un peu grossière, manichéenne.* »

L'important? Le replacer dans le contexte de sa relation à l'autre. « *Si on l'utilise avec respect d'autrui, pas de problème. Son usage devient négatif si l'autre ne peut s'en sortir, par le même procédé ou une autre stratégie. Alors, il devient éthiquement questionnable. Ce qui n'empêche pas que le contenu puisse lui-même être agressif au sens de la satire ou de la critique d'un rapport de force, mais cette agressivité doit s'exprimer contre une réalité posant problème, pas contre une personne pour l'humilier.* »

Off the record

L'idée de domination n'est pas loin: l'humour s'associe à la capacité d'être dominant, de dépasser la frontière communément admise. « *Cela rend par nature son usage par ceux qui détiennent le pouvoir plus problématique, le déséquilibre devenant alors encore plus fort* », pointe-t-il. Ce que Coluche avait intuitivement traduit, en son temps: « *L'humour a toujours été contre le pouvoir, quel que soit le régime* », disait le comique français.

Traduction: le Roi des Belges ne peut se moquer des Belges. La situation du patron en entreprise n'est pas très éloignée: difficile d'envisager qu'il puisse rire ouvertement des collaborateurs. « *Plus l'ambiance est tendue, plus c'est même intenable. Il est toutefois illusoire de croire que l'humour n'a pas sa place dans l'entreprise, tout au moins en dehors du discours officiel. Il faut pouvoir rire 'off the record' de ce qui vous arrive. Le contraire serait un signe de dérive autoritaire, de dépression généralisée, comme si le désintérêt et la crispation étaient à ce point généralisés qu'on n'aurait plus le courage de rire du tout.* »

Mieux: l'humour peut avoir sa place de façon formelle dans les réunions, la mise en œuvre de projets, etc. mais en gardant à l'esprit qu'on se trouve dans un rapport de force où il y a une hiérarchie sociale. Quant à l'humour comme stratégie de communication, Vassilis Saroglou se montre réservé: « *Le voir comme une panacée pour augmenter la performance et souder les équipes autour de projets est exagéré. Il a un rôle à jouer pour solidifier des liens sociaux ou pour faire passer un message, mais l'usage de manière systématique, programmée, mécanique, orientée est artificiel.* »

Base de dialogue

Pour fonctionner, l'humour doit être authentique, entre gens partageant son usage. « *Ce n'est nullement un instrument d'influence ou de cohésion qui profitera à celui qui domine. Ce n'est pas en recourant à l'humour qu'on va mieux faire accepter un travail imposé et jugé inacceptable au sens d'une exploitation par la hiérarchie.* »

Par contre, bien utilisé, par exemple par le théâtre d'entreprise qui ressemble quelque peu à la technique du psychodrame, l'humour peut décoincer une situation. *« Si la timidité ou l'inhibition est telle que les gens n'arrivent pas à théoriser ou à trouver les mots pour faire sortir les choses, il représente une bonne base pour amener le dialogue. »* Mais, bien entendu, il reste des réfractaires.

« Dans toute organisation existe une bipolarisation entre les obsessionnels – qui renvoient à la norme, à la visée de l'institution, mettant en évidence la nécessité de respect de ses idéaux – et les hystériques – contestant ce même ordre », commente le professeur. *« Pour les premiers, si l'on est à l'hôpital, c'est pour guérir; si l'on est à l'université, c'est pour apprendre et si l'on est en entreprise, c'est pour travailler et rien d'autre. »*

Comme s'il était impossible de s'amuser et de travailler en même temps. *« Les seconds sont dans l'extrême opposé, soulignant qu'il n'y a pas que guérir ou apprendre ou travailler dans la vie et que tout ceci n'a guère de sens si l'on n'en retire pas de plaisir. Le discours ne doit pas être si canonique: on tue l'humour comme espace de liberté si l'on cherche à convaincre qu'il est forcément utile à une certaine performance. »*

Sur un fil

Question classique, mais néanmoins centrale: peut-on rire de tout? Pas n'importe comment, et pas avec n'importe qui, rétorque-t-il jouant sur le cliché. *« Un des auteurs des Guignols de l'Info sur Canal+ disait qu'à partir du moment où il entre scène, qu'il met une sorte de générique, alors, dans ce espace, il peut tout dire. C'est une belle approche de la question. »*

De fait, la situation est toute différente en entreprise. *« L'humour n'y a sa place que dans cet espace défini, dans le cadre d'une relation claire entre deux ou plusieurs personnes. Si, par contre, il y a un doute qu'il soit une attaque, une critique voilée ou indirecte, voire que l'humour ne serve qu'à justifier la position de celui qui y recourt, on ne peut pas rire de tout. »*

L'exercice est donc délicat, mais c'est aussi ce qui en fait la force, ce qui lui donne une telle puissance libératrice. *« Si tout était écrit en terme d'éthiquement correct ou incorrect, ce ne serait plus de l'humour. On peut le comparer à marcher sur un fil: on s'y avance à ses risques et périls. On ne peut jamais être certain d'avance qu'on ne va pas blesser, tomber au mauvais moment ou être mal compris. »*

« L'humour est une disposition d'esprit qui fait qu'on exprime avec gravité des choses frivoles et avec légèreté des choses sérieuses », disait déjà le journaliste et auteur dramatique français Alfred Capus. Mais il diffère cependant d'autres formes de créativité car l'humour est corrélé à la profondeur de la relation, s'inscrivant dans la durée de celle-ci.

« Ce n'est pas du jour au lendemain qu'on peut faire de l'humour dans une société qui n'a pas cette tradition », conclut Vassilis Saroglou. *« On peut l'y introduire progressivement, par tâtonnements, mais en gardant en tête que la confiance ne peut y être totale. Ce n'est pas une famille: la concurrence reste sous-jacente par rapport au risque de licenciement ou aux perspectives de carrière. Or, l'humour, c'est aussi se mettre à nu, ce*

qui peut se retourner contre soi. Ce n'est guère un hasard de voir que les diplomates n'utilisent pas trop l'humour... »

CHRISTOPHE LO GIUDICE

DESSINS DE SERDU

EXERGUE:

« L'humour est plutôt un indice de santé mentale: c'est parce que l'on se sent bien qu'on peut l'exprimer. »