

**L'HUMOUR : QUELLE CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE DE LA  
RELATION ?  
OBSERVATION PARTICIPANTE DE SITUATIONS  
DE RELATIONS COMMERCIALES ET MANAGERIALES**

Les situations où l'humour est mobilisé en entreprises sont très nombreuses : on observe qu'elles sont souvent liées (mais sans obligation) à des moments de tensions et visent à les dénouer : tensions entre individus (situations de conflits), tensions situationnelles (problèmes liés au contexte de travail). Nous faisons l'hypothèse dans cette recherche que l'humour peut contribuer à la performance de la relation, de nature commerciale et/ou managériale (nous limitons notre champ aux services commerciaux). Une observation participante de plusieurs situations en entreprise nous permet de proposer une retranscription et une analyse de ce processus très complexe : double processus à la fois cognitif et affectif qui se met en place entre les partenaires de l'interaction. La littérature mobilisée est empruntée à la linguistique, la sociologie, la psychologie et la littérature car les sciences de gestion se sont encore peu intéressées à ce sujet, qui nous semble pourtant riche de potentiel explicatif et argumentatif dans le champ de la relation. La méthodologie mobilisée est l'approche énonciative issue de la socio-linguistique.

Chacun sait que l'entreprise, comme d'ailleurs toute organisation humaine, est un lieu de tensions : tensions entre les individus (collègues de travail, clients, fournisseurs ...), tensions vis-à-vis d'une situation professionnelle (délais à respecter, matériel non fiable ...), tensions croisant des personnes et des situations (réunions avec messages difficiles à communiquer, rendez-vous d'évaluation ...).

Nous observons qu'il y a souvent recours, pour dénouer ces tensions, à un moyen d'apparence simple (mais en fait, nous allons le voir, extrêmement complexe) qu'est l'humour. Pratiquer l'humour est une façon de prendre de la distance avec un problème, momentanément car le problème restera à solutionner, mais nous avons tous vécu des situations où l'humour avait contribué, soit à trouver une solution, soit à aplanir la difficulté. Par exemple : aider à désamorcer la colère d'un client mécontent, faciliter l'acceptation de l'objectif à la hausse de réalisation de chiffre d'affaire, ou encore : ne pas céder au découragement devant un photocopieur défectueux un soir à 23h00, alors que le dossier est à rendre pour le lendemain à l'aube.

L'humour est aussi un moyen de tisser du lien social, et de renforcer la relation bilatérale, ou entre membres de groupes. Le rire que suscite en général l'humour aide à la complicité, voire à la confiance, à l'"harmonisation des conflits relationnels" (McNeil, 1974), cette dernière norme étant une composante de l'échange selon Mc Neil.

L'hypothèse centrale de cette recherche est que l'humour peut contribuer à l'amélioration de la performance commerciale, en agissant sur la construction de la relation. Notre objectif est de comprendre comment fonctionne ce dispositif complexe, et qui paradoxalement, relève de la rupture dans la relation par le mécanisme de mise à distance qu'il actionne. Nous avons circonscrit notre champ de recherche à la relation professionnelle dans le cadre de la relation commerciale. Nous avons ainsi commencé une observation participante de commerciaux, soit individuellement, en « interaction humoristique » avec un client, un collègue, un manager, soit en groupes, lors de réunions d'équipes ou de séminaires de vente.

Nous avons ainsi isolé des moments où l'humour était pratiqué et nous proposons la retranscription et l'analyse de certaines de ces situations, en utilisant la méthodologie énonciative. Cela constitue une première étude exploratoire, permettant de comprendre certains mécanismes, revalidant d'ailleurs des analyses menées par d'autres chercheurs, et de penser des dispositifs méthodologiques pour avancer dans cette recherche. Les questions sont d'autant plus nombreuses et intéressantes à poser qu'une investigation des recherches sur ce thème en sciences de gestion donne des résultats très limités.

Notre communication s'articule en deux temps : la première partie nous permet de faire un état des lieux des recherches sur l'humour, qui nous amène à puiser dans des disciplines fort diverses. Dans un second temps, nous présentons la méthodologie de l'analyse selon l'approche énonciative, inspirée de la sociolinguistique (Priego-Valverde, 2003).

## 1. ÉTAT DES LIEUX : POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION D'UN PHENOMENE COMPLEXE

### **11. La perspective historique**

Pour comprendre un peu mieux le phénomène de l'humour, ou peut-être pour, plus modestement, en mesurer la très grande complexité, il faut aller aux sources de l'« humorisme médical ».

En effet, Humour et Humeur ne font qu'un au départ. Ce n'est qu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle et uniquement dans la langue française, qu'« humour » se détache d'« humeur » (Pollock, 2001), les langues Italienne, Espagnole, ou Anglaise ne faisant pas cette distinction.

Les textes fondateurs de la médecine occidentale, rédigés pour la plupart dans la deuxième moitié du V<sup>ème</sup> siècle et au début du VI<sup>ème</sup> siècle avant J.C, malgré un caractère hétéroclite, constituent un corpus unique que la tradition attribue à Hippocrate de Cos<sup>1</sup>.

Hippocrate accorde une importance primordiale aux « humeurs » qu'il identifie comme la cause prochaine, sinon première des maladies. L'humeur est une convention, une fiction anthropologique qui n'a de commun avec les liquides de la biologie que les noms sous lesquels elle distribue les espèces : sang, lymphe, bile. Ces noms possèdent une double valeur physique et morale (Pollock, 2001). Ainsi, la *melankholè* désigne à la fois une substance (bile noire) dans le corps et une disposition de l'esprit, la mélancolie. La mélancolie (excès de bile noire) est identifiée comme une forme de folie, qui est ensuite associée au rire. C'est le diagnostic que pose Hippocrate à propos de Démocrite quand il est appelé à son chevet, devant des démonstrations de « folie », dont l'un des symptômes était le rire « à tout propos ».

Cette association entre rire et mélancolie est reprise au cours des siècles (où la science de la médecine se limite à la lecture de textes anciens), ce qui permet de décrire à Burton en 1621 : "tout les

---

<sup>1</sup> Hippocrate est considéré comme celui qui a conçu la maladie comme un processus avec un début (*archè*), un point culminant (*acmè*) et un dénouement (*krisis*).

monde est mélancolique, ou fou". Le rire, depuis Démocrite, a donc une fonction médicale, et polarise longtemps le champ comique, occultant l'humour.

C'est véritablement au XVII<sup>ème</sup> siècle que les Anglais mettent au jour la spécificité de cette tournure d'esprit qu'est l'humour. C'est par le biais de la langue et du théâtre Élisabéthain que l'humour accomplit un virage sémantique radical. On le voit employé pour la première fois sous son nouveau sens, dans les comédies de Ben Jonson : *Every Man in His Humour* et *Every Man out of His Humour*. Le mot revêt alors des valeurs nouvelles de "lubie", "caprice", "fantaisie", "excentricité", "penchant irrationnel", "obsession" etc ...

En France, au XVII<sup>ème</sup> siècle, le Littré définit une des valeurs du mot humeur comme "Pendant à la plaisanterie, originalité facétieuse, à peu près dans le sens du mot anglais *humour*". En effet, à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle se construit une esthétique de l'humour anglais, qui devient, sous sa forme rationnelle un élément d'exportation, allant de pair avec l'expansion de l'Empire Anglais. Le *sense of humour* (qui ne se réduit pas au « sens de l'humour ») se pose alors comme la condition fondamentale du compromis sur lequel repose toute la vie nationale anglaise. "Il est l'équivoque par excellence, le *no man's land* des valeurs, où, de même que l'excentricité avec l'équilibre moral, le conformisme joue à cache-cache avec la révolte, le sourire avec l'amertume, le sérieux avec le scepticisme." (Escarpit, 1994).

C'est en 1880 que le mot humour entre officiellement dans la langue française, avec la reconnaissance de l'Académie, en s'appliquant d'abord aux caricatures. On voit alors se développer différents types d'humour, à travers la littérature et la poésie : l'humour du canular de Jules Romain, l'humour de la chanson avec Charles Trenet, de la poésie avec Jacques Prévert. André Breton met au jour "l'humour noir" avec sa célèbre Anthologie. Le mot a trouvé la chose.

Lipovetsky démontre dans *L'Ere du vide*, le développement généralisé du code humoristique dans nos sociétés postmodernes. « Il est maintenant l'apanage de ceux qui aiment rire, qui ne se prennent pas trop au sérieux et qui se moquent gentiment des rigidités humaines et institutionnelles" (Pollock, 2001).

La question se pose maintenant de la dilution du concept en en faisant un simple synonyme de "drôle", "plaisant", "comique" ou "risible", qui lui ferait perdre tout statut éthique ou spécificité esthétique. Il faut en effet rappeler que Hegel, dans *L'Esthétique*, a défini l'humour comme une « posture de l'existence » (Hegel, 1997) : « Dans l'humour, c'est la personne de l'artiste qui se met elle-même en scène tout entière dans ce qu'elle a de superficiel et de profond à la fois ; de sorte qu'il s'agit essentiellement de la valeur spirituelle de cette personnalité ». Pour Kierkegaard, le comique, à l'instar du tragique est dans la contradiction, si le tragique ne peut en sortir, le comique trouvera une issue : « Le tragique est la contradiction souffrante, le comique la contradiction sans douleur ».

L'humour est « la conscience de la dissonance intime : ne pouvant réconcilier les termes contradictoires elle joue avec eux comme dans un excès de jovialité désespérée, pour supporter leur conflit. » (Von Eichendorff, cité in Pollock, 2001). On mesure bien, avec ce très (trop) rapide survol des traitements qui en ont été faits, l'immense complexité du phénomène. Il en ressort aussi sa dimension profondément contingente : l'humour est définitivement un construit social. La tâche de le définir semble donc, a priori, vouée à se limiter à d'inépuisables mises en perspective.

## **12. La définition de l'humour : mission impossible ?**

En propos liminaire, nous pouvons citer, Guy Bedos, humoriste français patenté qui affirme : "définir l'humour, c'est prendre le risque d'en manquer". Ceci ne facilite pas la tâche, déjà identifiée comme bien difficile, et nous alerte sur le risque de trahison auquel expose l'exercice de définition.

Nous pouvons dire, en première instance, que l'humour est à la fois un stimulus (une blague, une situation comique), un processus mental (perception ou création d'incongruités amusantes), un

trait de personnalité (facilité à percevoir, à apprécier, à produire de l'humour) ou une réponse (le rire, le sourire). Il est aussi possible, à titre provisoire, de reprendre la définition de Fortin et Méthot (2004) : "le sens de l'humour est l'aptitude à percevoir, à créer, à exprimer (par des mots ou des gestes) des liens originaux entre des êtres, des situations ou des idées, lien qui font (sou)rire celui à qui on les communique car il les comprend et les apprécie".

Nous avons choisi de reprendre quatre autres définitions :

- Celle de Richter (1803) : « L'humour étant le sublime renversé, n'anéantit point l'objet individuel, mais l'objet fini qu'il contraste avec l'idée. (...) Il abaisse la grandeur (mais point comme la parodie), pour l'avoisiner à la petitesse ; il exalte la petitesse (mais point comme l'ironie), pour l'avoisiner à la grandeur ; et il anéantit ainsi l'une et l'autre notion, parce qu'en face de l'infini, tout est égal, tout est néant. » ;
- Celle de Coleridge, pour qui dans l'humour : « L'insignifiant est fait grand et le grand insignifiant afin de détruire les deux » ;
- Celle de Novalis (in Pollock, 2001) : « L'humour est le résultat d'un libre échange de l'absolu et du contingent. C'est par l'humour que le contingent particulier devient intéressant d'une manière générale et qu'il prend une valeur objective » ;
- Celle d'Artaud qui décrit l'humour comme un processus en deux temps : d'abord « la destruction, la pulvérisation, la dissociation », puis « le défoulement, l'euphorie. ».

Toutes ces définitions ont en commun les perspectives immenses qu'ouvre l'humour dans le champ des rapports sociaux, mais aussi dans celui du rapport au réel. Nous allons voir que la capacité de distanciation, de déconstruction, que soulignent ces différentes définitions, est ce qui caractérise le mieux l'humour. C'est aussi ce que met en avant l'approche énonciative, qui nous a paru extrêmement riche pour le décryptage des mécanismes de l'humour.

En effet, l'humour a fait l'objet d'approches disciplinaires variées : l'approche syntaxique ou rhétorique, qui s'est intéressé aux procédés linguistiques (Louis, 1992), l'approche psychologique, qui se centre plus sur les raisons qu'une personne a de pratiquer l'humour, l'approche sociologique qui cherche à dégager les fonctions sociales de l'humour, et l'approche énonciative, que nous privilégions ici.

### **13. L'apport de l'approche énonciative à l'analyse des mécanismes de l'humour**

L'approche énonciative se situe en socio-linguistique. Nous nous inspirons très largement des travaux de trois chercheuses qui revendiquent clairement cette affiliation. Plus précisément dans le champ de la conversation : Béatrice Priego-Valverde (2003) dont les travaux portent sur l'humour dans la conversation, Véronique Traverso (2001) qui analyse les échanges « ordinaires » dans les petits commerces et Catherine Kerbrat-Orecchioni (1990, 1992, 1994), qui a produit un « inventaire structuré » (pour reprendre son terme) de tous les travaux pouvant être regroupés dans le champ de l'« interaction verbale ».

En forme de très court préambule : cette approche postule que « tout discours suppose un échange », et que « tout discours est une construction collective (*interactional achievement*). Comme le disait déjà Montaigne : « La parole est moitié à celui qui parle, moitié à celui qui écoute ».

Un des enjeux de cette analyse est de montrer qu'un énoncé humoristique est "constamment le fruit d'une énonciation multiple et, qu'à travers elle, le locuteur faisait également parler d'autres voix, identifiables ou non, identifiées ou pas, réelles ou fictives, qui ne lui correspondaient pas nécessairement" (Priego-Valverde, 2003).

Cette analyse trouve ses sources dans l'ouvrage fondateur de Mijhaïl Bakhtine *Le marxisme et la philosophie du langage*, publié en 1929, où l'auteur réfute l'idée de l'énonciation comme un acte purement individuel. Selon Bakhtine : "Ce n'est pas l'activité mentale qui organise l'expression, mais au contraire, c'est l'expression qui organise l'activité mentale, qui la modère et détermine son orientation." ; et "Quelle que soit la composante de l'expression-énonciation que nous considérons,

elle sera déterminée par les conditions réelles de l'énonciation en question, c'est-à-dire avant tout par la situation sociale la plus immédiate". Une énonciation est donc le produit d'un échange en cours, que les participants construisent ensemble, mais également de dialogues antérieurs. Bakhtine tourne le dos à l'énonciation monologue : "l'interaction verbale constitue la réalité fondamentale de la langue".

En reprenant les travaux de Bakhtine, Ducrot (1984) distingue le « locuteur » et l'« énonciateur », tous deux constituant le sujet parlant "être empirique". L, le locuteur est responsable du discours. E, l'énonciateur, ou les énonciateurs (E1, E2, E...) renvoi(en)t aux différentes instances énonciatives, aux différentes voix que le locuteur convoque dans son discours. "Ainsi, lorsqu'un locuteur produit un énoncé, il n'est jamais seul à parler. D'autres voix parlent à travers lui. Il peut s'agir de l'interlocuteur, d'un tiers absent, d'un "on" généralisé, de lui-même." (Priego-Valverde, 2003).

Le dernier concept qui nous semble très important dans la relation interactive que nous allons étudier, est celui proposé par Goffman, de "face". "On peut définir le terme de « face » comme étant « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier" (Goffman, 1974).

« La face correspond aux images valorisantes que l'individu entend donner de lui lors d'un échange », précise Priego-Valverde (2003). La sauvegarde de la face est le meilleur garant d'une communication harmonieuse, tout le but des participants va être de "préserver sa face" comme celle des autres, avec la conscience que la face sociale "est un prêt que consent la société" à l'individu, "s'il ne s'en montre pas digne, elle lui sera retirée" (Goffman, 1974). Gardons en tête cette précision de Goffman : "Par les attributs qui lui sont accordés et la face qu'ils lui font porter, tout homme devient son propre geôlier. C'est là une contrainte sociale fondamentale, même s'il est vrai que chacun peut aimer sa cellule".

La vision interactive de la relation que nous adoptons nous amène enfin à l'identification du type de rapport mis en œuvre : l'École de Palo Alto propose deux types d'interaction :

- la relation symétrique, qui se caractérise par l'égalité et la minimisation de la différence ;
- la relation complémentaire, dans cette relation, l'un des partenaires occupe une position première ou haute, et l'autre la position correspondante dite inférieure, seconde ou basse"

Ces quelques concepts nous permettent de définir « l'espace interactif ».

"Par espace interactif, nous désignons (...) une image de l'interaction construite par l'activité des sujets engagés dans la gestion de cette interaction. En fonction de la complexité des tâches à conduire, de la diversité des lieux de la mise en scène, du contrôle métacommunicatif des rôles à accomplir, de la nécessité de jouer la différence dans la coopération, de la dimension dialogique de toute production, de l'existence de stratégies et de l'hétérogénéité du sujet, l'interaction verra le plus souvent l'espace interactif correspondre à une pluralité de rapports de places. Cet espace interactif fait l'objet d'une construction conjointe même si chacun des sujets va s'efforcer d'initier un système de places particulier" (Vion, 1995).

"La notion d'espace interactif a pour but de penser la notion de relation dans sa complexité, en mettant l'accent sur les différents types de relations, mais également sur les liens de réciprocité qui les unissent" (Priego-Valverde, 2003).

Robert Vion identifie ainsi deux grands types de relation : la relation sociale et la relation interpersonnelle d'une part, et la relation interlocutive, d'autre part. Ces relations impliquent 5 types de places : institutionnelles, modulaires, subjectives, discursives et énonciatives. Toutes sont en interrelations constantes, il y a donc 5 relations en interdépendance, contractées par les participants au cours d'une rencontre. Le fait que les interactants soient amenés à parler de plusieurs places à la fois,

rend cet espace interactif particulièrement instable. Nous entrons dans la définition de chaque place, afin de préciser la grille de lecture que nous mobiliserons dans la partie empirique de notre recherche :

#### *Les places modulaires*

Un module (Vion, 1992) est un moment interactionnel relevant d'un type déterminé et subordonné au type d'interaction dans lequel il s'insère. Un "moment conversationnel" lors d'une consultation est un module. Pour éclairer le propos : si dans une consultation, un médecin vient à consulter le patient dans un domaine dont il le sait expert (pêche, golf, mécanique ...), il occupera trois types de places : une place institutionnelle dominante, une place "égalitaire" de partenaire conversationnel, et une place basse de non expert dans la demande qu'il formule.

#### *Les places subjectives*

Ces places concernent les images que les interactants véhiculent d'eux-mêmes par leurs comportements langagiers. : séducteur/séduit, intelligent/stupide, expert/non-expert... Ces places liées à l'image peuvent se maintenir tout au long de l'interaction, elles peuvent aussi varier très vite.

#### *Les places "discursives"*

Elles correspondent aux activités discursives spécifiques : la narration, l'argumentation, la description, l'explication, et l'ordre qui en résulte : celui qui explique/ celui à qui on explique, le narrateur/le narrataire.

#### *Les places "énonciatives"*

Elles concernent les modes de présence et d'implication des acteurs vis-à-vis de la production langagière. Elles portent sur « le partage, l'adhésion, la distanciation du locuteur par rapport à son propre discours ou des discours attribués à d'autres, à la manière dont le locuteur construit des énonciateurs dans son propre discours et procède ainsi à une mise en scène de "lui" comme des autres" (Vion, 1995).

On peut préciser que lorsqu'un locuteur produit un énoncé humoristique, il mobilise principalement deux types de places, les places subjectives, qui concernent les images que les interactants véhiculent au travers de leur production langagière (image d'eux-mêmes et des autres), et les places énonciatives, qui concernent les modes de présence et d'implication des sujets vis-à-vis de leur production langagière.

Cette analyse par les places rejoint assez bien l'idée que l'on rit quand on se sent (ou pour se sentir) supérieur aux autres. Ce qu'énonçait déjà Hobbes "The passion of laughter and joy is nothing else but a sudden glory arising from a sudden conception of some eminency in ourselves by comparison with the infirmity of others or with our own formerly" (Hobbes, 1651) Ainsi, selon Hobbes, une personne se sent bien alors qu'elle est seulement mieux que les autres. Cette conception du rire est reprise par Radcliffe-Brown en 1940 qui définit la relation de plaisanterie, d'humour entre deux personnes comme une relation où l'un aurait le droit de se moquer de l'autre, cet autre étant prié ne pas en prendre ombrage.

Ce type d'humour serait alors un substitut de la violence ou l'agression. Nous verrons qu'il est particulièrement présent dans le monde du travail

## **14. L'humour au travail**

### *141. Le constat d'une recherche faiblement mobilisée*

Si l'humour fait partie du paysage en entreprise, il n'est pas vraiment un sujet de recherche en science de gestion, il est traité comme un facteur de mémorisation dans la publicité, il est parfois évoqué comme une technique d'animation ou de persuasion (Romero, Cruthirds, 2006 ; Cruthirds, 2006). Les résultats des études auxquelles nous avons eu accès ont, de plus étaient mis en question par des travaux plus récents en psychologie. À titre d'exemple, certains chercheurs avaient montré

l'impact positif de la projection d'un film comique dans la créativité et la concentration d'une classe d'étudiants (Edwards, Gibboney, 1992), des études plus récentes ont montré qu'un film dramatique produisait les mêmes effets, il en est de même pour la tolérance à la douleur (Fortin, 2004).

En utilisant les descripteurs : "*Humour AND Work*" dans la base de recherche Business Source Premier, nous n'avons trouvé que 26 références (en revues académiques), assez anciennes pour la plupart, 16 accessibles en texte complet. Nous pouvons ajouter 6 articles académiques supplémentaires en ajoutant une recherche sur Factiva et Jstor (ce qui implique donc un recensement depuis 1922). Ceci corrobore le hiatus par lequel commencent à peu près tous les articles précités entre l'importance du phénomène dans la vie des entreprises et la très faible prise en compte par la recherche dans ce domaine.

Duncan qui s'est penché sur le phénomène le déclare en 1982, 1984, 1990, Collinson le redit en 2002, et, pour leur part Romero et Cruthirds soulignent en 2006 la faible prise en compte des managers de ce levier important d'interaction entre les individus composant une organisation. Nous proposons une synthèse rapide des principaux apports de ces travaux, sachant que tous ces articles rapportent une vision globale de l'humour. Nous pouvons dégager trois thèmes : une vision historique de l'humour, une analyse des impacts de l'humour dans le fonctionnement de l'organisation, et enfin l'identification des modérateurs de l'humour. Aucun ne se focalise, comme nous désirons le faire, sur les « mécaniques » de situations humoristiques observées.

#### *142. Les impacts de l'humour*

##### Les bienfaits de l'humour

Les bienfaits de l'humour semblent être particulièrement riches et nombreux. D'un point de vue psychologique, l'humour favorise :

- le développement personnel (Kuiper, Martin, 1995) ;
- la capacité à affronter les problèmes (Abel, 2002) ;
- la résistance au stress (Lefcourt, 1995, Martin et Lefcourt, 1989) ;
- le renforcement du statut (Lundberg, 1969, Traylor, 1973, Radcliffe-Brown, 1940) dans le groupe, avec des travaux menés dans les cultures primitives.

D'un point de vue sociologique, l'humour aurait un impact positif sur :

- l'engagement et l'implication (Francis, 1994) ;
- la stabilité sociale (Stubbe, 1999) ;
- le lien, la médiation (Cruthirds, 2006) ;
- le changement social (Sherif, 1999) ;
- la créativité, (Roach and al., 2006).

D'un point de vue médical, l'humour améliore :

- la résistance aux maladies (Martin, 2004), un meilleur sens de l'humour serait corrélé à une plus grande immunité (Dillon et Totten, 1989), même si d'autres études n'appuient pas ces résultats (Martin, Dobbin, 1988) ;
  - la vigilance (grâce aux sécrétions d'adrénaline, de norepinephrine, de dopamine) ;
  - la respiration, l'activité musculaire et le rythme du cœur ;
  - l'oxygénation ;
  - la résistance à la douleur ;
- et ... augmente le plaisir (sécrétion d'endorphine).

Ces effets hypothétiques (car jamais réellement démontrés) ont deux explications : les changements corporels accompagnant le rire et l'état émotionnel positif qui accompagne l'humour. À tel point que le rire, même forcé ou feint aurait des bénéfices comme le prônent les clubs du rire dans le monde entier (Abitbol, 2004 ; Kataria, 2002).

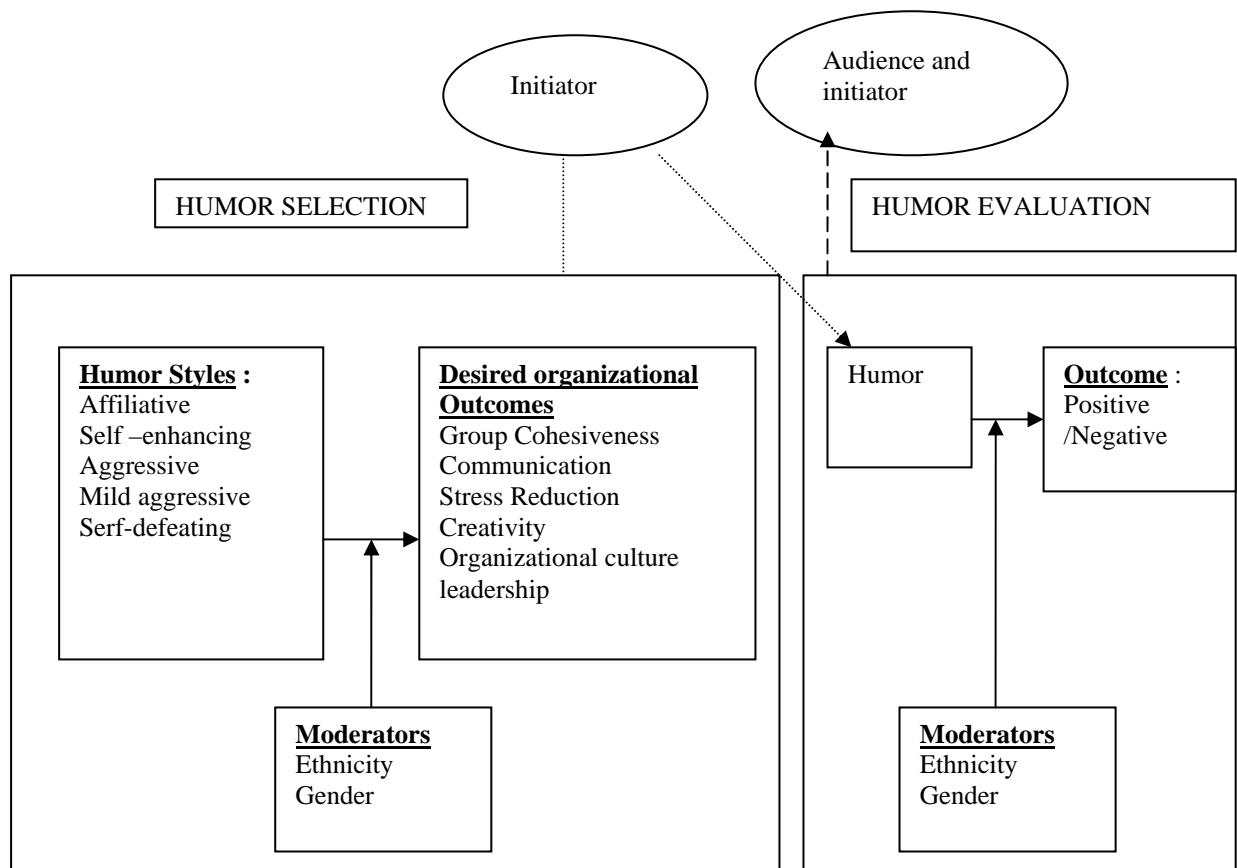
## Les impacts négatifs de l'humour

Martin et al. (2003) ont pu montrer que les bénéfices de l'humour pouvaient être à plus ou moins long terme (cas de l'humour sarcastique qui "défole" et soulage à court terme, mais peut nuire à long terme). Enfin, une partie de la littérature consacrée à l'humour en entreprise analyse l'humour comme pouvant être du harcèlement (Duncan, Smeltzer, Leap, 1990), en s'appuyant sur la prohibition de la discrimination portant sur l'âge, le sexe, le genre ... L'humour peut être jugé comme du harcèlement quand il dépasse certaines limites, pas toujours simples à identifier. Ainsi, Priest (1995) propose la théorie MICH, *Moderate Intergroup Conflict Humour* pour identifier des seuils à ne pas franchir, évaluable par le niveau de conflit dans le groupe. Il y va du droit des travailleurs à œuvrer dans un environnement exempt de toute intimidation discriminatoire, d'insulte ou de plaisanterie blessante. Il existe une abondante jurisprudence américaine concernant cette violation du droit (*Equal Employment Opportunity Commission*). On peut rire de tout, mais pas avec n'importe qui, disait le regretté Pierre Desproges, nous pourrions ajouter : pas non plus au dépend de n'importe qui.

### *143. Les modérateurs de l'humour*

Ce sont, avant tout, les critères "genre" et "origine ethnique" qui sont repérés comme pouvant avoir une influence sur le processus humoristique, comme le résume le schéma ci-dessous :

**Figure 1: Modèle d'humour organisationnel (Romero, Cruthirds, 2006)**



Dans un contexte de promotion de la diversité dans le monde du travail, nous pensons qu'il serait envisageable d'étendre ces critères à tous ceux qui sont identifiés comme discriminatoires : l'orientation sexuelle, les croyances religieuses, l'appartenance politique ...



"Il devient de plus en plus difficile de plaisanter", nous rapportait récemment un cadre commercial, faisant allusion à la féminisation de ses équipes, qui écartait progressivement les plaisanteries de nature sexiste, traditionnellement porteuses de cohésion.

Nous allons maintenant essayer de comprendre le processus à l'œuvre dans les interactions humoristiques.

## **2. COMPRENDRE LES MECANISMES DE L'HUMOUR : L'APPROCHE ENONCIATIVE**

### **21. Les composantes de l'interaction humoristique**

L'humour est une des sources de plaisir de la communication en général et de la conversation en particulier (Priego-Valverde, 2003). Dans le même temps, c'est un phénomène complexe : bien souvent les protagonistes sont incapables d'expliquer ce qui les a fait rire et les analystes butent sur sa dimension subjective.

Un énoncé humoristique repose sur :

- un jeu de la part du locuteur,
- une pluralité de voix (identifiées et identifiables ou non, qui lui sont peut être imputables ou pas) qu'il convoque dans son discours,
- ce jeu entraîne nécessairement une opacification du discours et une modification des relations qu'entretiennent les sujets,
- quelquefois, ce jeu peut être d'une telle complexité (ou trop compter sur la complicité ou la connivence qui unit les protagonistes) qu'il peut échouer

Les caractéristiques de l'humour que recense Priego-Valverde sont au nombre de 6, nous allons les examiner une à une.

#### *211. La distance*

L'humour se caractérise par la capacité à la distanciation. L'humour conduit le locuteur à être spectateur (Khan, 1997) du monde, de ses propres dires ou agissements. On ne peut rire de soi, d'autrui, d'une situation, que si l'on arrive à prendre du recul, à pratiquer une forme de détachement; On ne peut rire des choses, aussi graves soient-elles que si l'on feint de ne pas se sentir concerné (humour juif). Cette distance doit rester volontaire et momentanée pour ne pas devenir de l'indifférence ou pire, de l'indécence.

L'humour, dans certains cas peut devenir un exutoire permettant de surmonter l'insupportable, on parle alors de "politesse du désespoir". L'humour permettrait de rire des choses pour ne pas en pleurer (comme l'humoriste Pierre Desproges qui plaisantait du cancer sur scène alors qu'il en était atteint ... et qu'il en est mort).

L'humour, face au malheur, peut aussi être perçu comme un défi (le condamné à mort qui s'exclame sur la potence : "Eh bien ! La semaine commence bien ..." cité par Freud 1905). Comme le disait Freud : "L'humour n'est pas résigné, il défie, il ne signifie pas seulement le triomphe du moi, mais aussi du principe de plaisir, qui parvient en l'occurrence à s'affirmer en dépit du caractère défavorable des circonstances" (Freud, 1932). Cette attitude de défi est caractéristique de l'humour noir. L'humour noir permet de faire face au mauvais sort, et montre que l'on peut devenir plus fort que lui. L'humour noir est un mécanisme de courage (Mishkinsky cité par Ziv, 1984).

#### *212. L'ambiguïté et l'ambivalence*

L'ambiguïté est une caractéristique de l'humour, dans un énoncé humoristique, Priego-Valverde (2003) souligne qu'il y a deux types d'ambiguïté. La première vient de la distance

qu'entretient le locuteur avec son énoncé et l'objet de cet énoncé : est-il vraiment responsable de ses propos ?

La seconde ambiguïté (pseudo-ambiguïté) repose sur la connivence entre locuteur et interlocuteur. Dans l'humour, l'interlocuteur se laisse guider par le locuteur (d'autant plus dans les histoires longues, à suspens...), sans être dupe cependant, "sachant pertinemment que ce à quoi il s'attend, ce à quoi le narrateur le fait s'attendre, a fort peu de chance de se produire, car dans ce cas il ne pourrait y avoir d'incongruité". C'est pourquoi Priego-Valverde propose le terme de pseudo-ambiguïté, les interlocuteurs font "comme si", entrant dans un monde ludique fondé sur la complicité.

Dans le cas de la plaisanterie construite sur la polysémie de termes, l'ambiguïté se définit en termes de dualité, c'est-à-dire l'alternative qui s'offre de choisir entre deux sens d'un même terme. Or le ressort humoristique, l'incongruité humoristique repose sur le fait de percevoir simultanément les deux interprétations opposées et toutes deux nécessaires. L'humour relève donc de l'ambivalence que l'on peut définir comme : "la présence simultanée de deux composantes de sens contraires" (Le Goffic, 1982).

### *213. La connivence*

Elle procède d'un double engendrement : l'humour crée la connivence, mais paradoxalement, ne peut exister sans elle, c'est-à-dire sans le partage d'un référentiel commun. À ce titre, l'« humour est un implicite partagé" (Martin, 1990).

Cette donne n'implique pas forcément que les interlocuteurs se connaissent mais qu'ils aient un minimum de connaissances et de valeurs en commun, comme le montrent les spectacles où un humoriste se trouve face à une salle. Pour pouvoir basculer ensemble dans le monde ludique, il faut aussi la volonté, le désir commun de rire ensemble, de partager, pour un moment, le plaisir humoristique. La connivence est donc une condition préalable à la production, puis à la réussite d'un énoncé humoristique.

### *214. La bienveillance*

Les chercheurs ont des positions variées sur les relations qu'entretiennent humour et bienveillance : pour la grande majorité, l'humour est fondamentalement bienveillant, ce qui permet de le distinguer du mot d'esprit, de la satire ou encore de l'ironie (Aubouin, 1948, Evrard, 1996, Elgozy, 1979). D'autres chercheurs voient dans l'humour une indéniable agressivité, patente quand il s'agit de faire de l'humour aux dépens de quelqu'un, d'un tiers ou de soi-même. (Stora-Sandor, 1977). Certains affirment même que l'humour agressif est la forme la plus répandue de l'humour (cas déjà évoqué ci-dessus de l'humour portant sur les stéréotypes ethniques, de genre, de handicaps ...) (McGhee, 1988).

Nous revenons à la question de l'identité du locuteur, de ses convictions, de ces intentions, qui procède d'une opacification du discours, et peut faire que l'humour échoue, ou se fasse au détriment de personnes, laissant des traces importantes. On est bien loin de la traditionnelle "mise en boîte" qui implique une certaine forme de connivence, avec une acceptation d'une dose d'agressivité, mais une dose seulement. L'humour, quoi qu'il en soit n'est pas neutre dans les rapports humains.

### *215. Le ludisme*

L'humour est un jeu, et endosse en cela à plusieurs de ses définitions. Dans un premier temps, l'humour procure le plaisir dans la communication, le plaisir étant une composante essentielle du jeu. Ensuite, l'humour, comme le jeu, a ses règles, pas toujours claires, très souvent implicites, il obéit à une logique interne qui lui permet de fonctionner. Enfin, l'humour s'apparente au jeu, au sens du "mouvement aisé, régulier d'un objet, d'un organe, d'un mécanisme", il associe en effet liberté et contraintes, et requiert un esprit "ouvert, disponible" (Held, 1990). Toutes ces composantes (hormis

l'agressivité) sont des conditions nécessaires et non suffisantes de l'humour, ce qui crée l'humour, c'est leur interconnexion, leur imbrication. Le rôle central reste dévolu à l'incongruité.

### 216. Le rôle de l'incongruité

L'incongruité est le ressort principal de l'humour. L'incongruité est décrite ainsi par Bariaud (1983) :

« Elle signifie la présence simultanée (ou très proche temporellement) dans la situation risible, d'éléments qui sont incompatibles, contradictoires. Mais plus que d'être descriptive de la situation dans son aspect « objectif », elle concerne directement la manière dont la situation « fonctionne psychologiquement », c'est-à-dire les processus internes induits chez le sujet, et qui sont des processus conflictuels, au niveau cognitif. Autrement dit, par certains de ces éléments la situation suscite chez le sujet des attentes qui sont fonction de son expérience antérieure de l'environnement et correspondent aux représentations qu'il a intégrées (...) A la perception, quasi simultanée, d'autres éléments de la situation, les attentes suscitées ne sont pas confirmées. Plus encore – et il y a là une nuance qu'il conviendrait théoriquement et opérationnellement de préciser – ces attentes se trouvent brutalement heurtées, contrariées. (...) Le rire ou le sourire, comportement émotionnel, répond à ce conflit de cognitions ; un conflit entre ce qu'on attendait et ce qu'on rencontre effectivement, autrement dit entre les référents dont on dispose et le percept actuel qui ne leur correspond pas. Une « violation des attentes » (Bariaud, 1983).

Les linguistes ont, pour leur part, identifié les deux éléments qui permettent de révéler cette incongruité : le "connecteur" (Greimas, 1966) et le "disjoncteur" (Morin, 1966). L'analyse de l'histoire drôle rapportée par Freud (1905) dans *Le mot d'esprit et sa relation à l'inconscient*, permet de mieux comprendre le processus (Priego-Valverde, 2003) :

*Deux Juifs se rencontrent aux abords d'un établissement de bains*

- "As-tu pris un bain?" demande le premier

- "Pourquoi ?" demande l'autre en retour. "Est-ce qu'il en manque un ?"

Dans cette histoire, le disjoncteur est le verbe "manque". Il est l'élément qui fait passer du sens premier, littéral, sérieux ("se baigner"), à un second sens, inattendu, incongru ("dérober").

On passe avec le même terme d'un registre sérieux à une seconde isotopie, beaucoup plus surprenante, qui n'a de sens que dans un registre ludique. L'effet humoristique fonctionnera d'autant mieux qu'il y a cet effet de surprise, et que le second sens s'imposera avec rapidité à l'esprit de l'interlocuteur. Le disjoncteur permet donc de basculer d'un mode de communication sérieux à un mode de communication ludique. En outre, le disjoncteur soit diriger l'interprétation de l'énoncé humoristique vers un deuxième sens, mais sans annuler la première isotopie, il doit seulement la suspendre, pour que les deux sens soient à prendre en compte, et qu'il n'y ait pas seulement le ressort de l'ambiguïté humoristique, mais bien aussi celui de l'ambivalence.

"Dès lors que le disjoncteur a révélé deux sens possibles du verbe "prendre" et surtout actualisé le second, pourtant illogique et absurde, le destinataire de l'histoire drôle est alors en mesure de percevoir l'incongruité humoristique qui réside justement dans la perception d'un décalage entre ce qui était logiquement attendu (prendre un bain, se baigner) et ce qui survient finalement, c'est à dire un sens absurde et pas même plausible dans un contexte autre que ludique, dans un contexte où la "réalité sérieuse" (Bange, 1986) doit être mise à l'écart." (Priego Valverde, 2003).

Cette incongruité ne sera finalement humoristique que si elle peut être "justifiée" (Aubouin, 1948), aussi bien de la part du locuteur que de l'interlocuteur. Ce processus de justification passe d'une part par la violation du "principe de réalité" (Clark et Clark, 1977) selon lequel, dans notre exemple, on ne peut pas dérober un bain et, d'autre part, par l'intervention d'une "logique interne" (Ziv, 1984), qui permet d'accepter qu'un bain soit quelque chose de transportable qu'on puisse dérober. "Ainsi,

l'humour participe à la création d'un autre monde, un monde où les valeurs de référence ne sont plus les mêmes, un monde avec son propre mode de fonctionnement" (Priego-Valverde, 2003).

Répondant à une logique interne, l'incongruité est donc *justifiée* (et non résolue, ce qui correspondrait à sa confrontation à des lois existantes). L'incongruité ne peut devenir humoristique que si le locuteur et l'interlocuteur mettent à distance la réalité et les normes qui la régissent. Cette prise de distance est essentielle au processus humoristique, elle est également présente dans le double discours du locuteur : grâce au disjoncteur "manque", le locuteur "convoque deux énonciateurs dans sa question : l'un actualise la seconde isotopie –incongrue et irrévérencieuse" du verbe "prendre", l'autre s'amuse de la surprise ainsi créée et porte un regard sur son dire."

La distance est donc présente à différents niveaux. De la part du locuteur : double discours, double attitude, distance face au monde qui l'entoure, de la part de l'interlocuteur, le double discours et la double attitude entraînent un double décodage de l'énoncé. Ce qui reste très important, c'est que ce second sens soit perçu par l'interlocuteur en fonction de ses propres limites, ses propres références et connaissances. Le ressort humoristique relève donc également d'une connivence entre les interlocuteurs. Dans le cas de l'exemple proposé : le simple fait de savoir que le narrateur (Freud) est juif permet de ne pas envisager l'humour antisémite.

## **22. Études de cas d'interactions humoristiques :**

Nous proposons maintenant 4 situations observées en entreprise, en tant que témoin neutre. Nous n'avons jamais enregistré, soit nous prenions des notes en direct (cas d'un RV ou d'une réunion), soit nous retranscrivions dès que possible. Ces situations ont en commun de s'être déroulées au sein d'équipes commerciales, ou lors d'interactions de commerciaux avec des clients. Pour chacune, nous allons faire une restitution du dialogue, tenter de comprendre le processus comique qui s'est mis en place, et, dans un troisième et dernier temps, faire des liens avec notre préoccupation de développement de la performance dans le groupe ou dans la relation client.

### ***Première situation***

Il s'agit d'une réunion commerciale dans un laboratoire pharmaceutique, l'ensemble des responsables de vente sont réunis pour une présentation d'une nouvelle ligne de produits, de médicaments le cas échéant, destinés au marché OTC (sans prescription médicale). Il y a 7 interactants.

Le responsable marketing est désigné par MK, le locuteur par L1, les interlocuteurs par L(N). MK est debout, au bout de la table avec une animation power point en projection et un paper board. Les 6 responsables des ventes sont assis autour de la table de réunion.

La réunion a démarré depuis quelques minutes et l'atmosphère est assez tendue car les responsables commerciaux estiment ne pas avoir été impliqués dans cette action marketing, ils n'ont pas été consultés et considèrent qu'une fois de plus, le marketing les met devant le fait accompli, alors qu'ils vont devoir mettre en œuvre la commercialisation de cette nouvelle ligne.

*MK : donc, voila pourquoi nous avons décidé de créer cette nouvelle ligne de médicaments (Projetant la diapo suivante qui présente le nom et le logo de la nouvelle marque)*

*MK : Cette ligne s'appelle ALCIUS.... (suspension de parole, pour laisser le temps à son auditoire de découvrir la projection)*

*L1 : et avec ALCIUS, tu l'as dans l'anus !*

Rires généralisés de l'ensemble des directeurs de vente, expression figée du responsable marketing.

Si on reprend l'analyse discursive : l'humour porte sur le registre de langage, L1 propose une phrase qui a tout à fait l'allure générale d'un slogan sur le fond : elle inclut une promesse et sur la

forme : elle a le rythme et la rime d'un slogan publicitaire. L'incongruité porte sur la vulgarité du propos, avec deux registres, l'un qui reste "correct", le mot "anus", n'est pas un mot vulgaire, de plus, l'interaction se déroule dans l'univers des médicaments, où existe le suppositoire (même si ce n'est pas le cas des produits incriminés). L'autre registre est celui qu'implique l'expression, qui traduit en fait le sentiment général de l'ensemble des participants : celui de "s'être fait avoir" dans cette action de création de produits.

L1 convoque deux énonciateurs, E1 qui serait dans le rôle du publicitaire faisant un *brainstorming* pour un slogan, et E2 qui fait passer le message au responsable marketing de l'avis général du groupe, jusque-là faiblement exprimé.

Le rire est explosif mais, assez rapidement, compte tenu de l'attitude de MK, il y a un retour au sérieux progressif, sachant qu'on comprend bien avec les regards des uns et des autres, que bien d'autres formules pourraient être proposées, mais certainement plus dégradantes. On sent également que des limites ont été frôlées et que, du coup, peut-être vaut-il mieux ne pas insister. MK perd la face, il est débouté de la "position haute" qu'il avait acquise avec son rôle d'animateur de réunion.

*Notre analyse provisoire* : l'humour a ici joué un rôle de coalition, car les membres du groupe se sont fédérés autour de cette répartie, un rôle de communication indirecte avec le message qui est passé, et un rôle de nouvelle répartition des places des interactants : celui qui occupait la position haute la perdant, au moins provisoirement. Pour reprendre notre grille de départ, on retrouve la notion d'incongruité qui explique le ressort humoristique, la connivence entre les membres du groupe, l'ambivalence entre les deux registres de discours... et l'agressivité, car il n'y a, a priori aucune bienveillance dans les propos. *La question managériale* qui se pose est : comment MK peut-il tirer profit de cette situation, sans "perdre la face", ni le lien ténu avec l'équipe commerciale, puisqu'il doit gérer le long terme ?

### *Deuxième situation*

Un commercial L1 arrive chez un client C1, il attend, assis dans la salle d'attente devant la banque d'accueil. C1 et L1 se connaissent car ils travaillent ensemble depuis 2 ans, avec 5/6 Rv par an. Pendant le moment où L1 attend, se déroule une livraison de café, boissons, snacks, très certainement destinés à des distributeurs automatiques. La pièce est encombrée de palettes de nourriture et boisson.

Quand C1 arrive dans le hall pour accompagner L1 à son bureau, celui se lève, tend la main à L1, et avant de dire bonjour énonce avec un grand sourire, en désignant les palettes de nourriture :

L1 : *Eh bien ! Vous préparez un siège !!!!!*

C1 (riant) : *on n'est jamais trop prudent !!!*

Rires

*Notre analyse* : Il s'agit typiquement d'« échanges confirmatifs en séquence d'ouverture », qui reprennent la notion de rituel de Durkheim (1968). Il s'agit pour L1 (et C1 entre dans son jeu) de réaffirmer les liens sociaux, de confirmer chaque individu dans sa position de partenaire dans l'interaction à venir.

L'enjeu de cette séquence est la véritable reprise de contact, au cours de laquelle les sujets doivent se montrer de la considération, et même la joie de se retrouver. Les interactants se livrent à un état des lieux, concernant le cadre, les personnes elles-mêmes, permettant d'inscrire l'interaction dans un continuum au cours duquel l'interaction vient s'enrichir de nouveaux éléments, de nouveaux dire et pratiques.

Un autre rôle de cette séquence est de repérer et commenter les éventuels changements intervenus pour se les approprier. Les effets humoristiques permettent de renforcer cette "routine d'amorce" ou "routine de courtoisie" (Traverso, 1996). *La question que nous nous posons* : l'humour renforce-t-il la performance de cette "danse rituelle" ? Améliore-t-il la qualité de l'interaction qui va

suivre ? Permet-il de pérenniser la relation ? Le module humoristique facilite-t-il une répartition de places plus complémentaires, plus partenariales ?

### ***Troisième situation***

Il s'agit d'une situation commerciale en milieu industriel. Le Directeur commercial de l'entreprise reçoit sur un des sites de production une délégation de clients qui viennent vérifier la fiabilité du site pour le référencer. Il est donc prévu une journée de visite des locaux, de rencontres autour des machines, de réunions *in situ* ....

L'enjeu est très lourd, le directeur commercial (L1) sait qu'il y a une grande méfiance de la part de ce groupe, dont le responsable, Américain d'environ 35 ans, tient les Français en très faible estime et leur reconnaît seulement un savoir-faire "dans les bérets, la baguette et le camembert" (sic).

C'est le matin, les premières salutations ont été très guindées, voire froides. Il faut préciser qu'il s'agit d'un groupe d'une quinzaine de personnes très interculturel : des Américains, des Anglais, des Allemands, des Italiens, des Espagnols, deux Japonais, un Coréen, un Chinois.

L1 se saisit du micro pour un mot d'accueil :

L1 : *Eh bien, je suis très heureux de vous accueillir aujourd'hui, et de vous montrer toute la richesse et la qualité de notre site ... Je suis très heureux d'accueillir un groupe aussi multiculturel, et pour vous prouver que nous aussi, nous sommes ouverts sur l'international :*

Se tournant vers les Anglo-Saxons

- *Welcome*

vers les Espagnols :

- *"Bienvidos"*

Vers les Italiens

- *"Benvenuta"*

Vers les Allemands

- *"Willkommen"*

Vers les Japonais : (en s'inclinant légèrement)

- *"Konichiwa"*

Puis vers les Chinois et Coréens, après un petit silence et avec un grand sourire :

- *"Tchin Tchoun Tchan !"*

Éclat de rire généralisé, le discours continue, dans une ambiance beaucoup plus décontractée. L1 me confiera par la suite que ce moment avait été pour lui, la clé de toute la journée.

*Notre analyse* : L1 me dira après, avoir suivi son inspiration, en se rendant compte qu'il prenait un gros risque. Le risque d'échouer dans sa tentative d'humour. L1 a essayé, et a réussi à "rétablir une place trop défavorable". Il a utilisé l'humour comme un levier, qui lui a permis de quitter sa position basse en basculant dans un registre ludique.

L1 démarre l'interaction avec une position basse et une face très menacée. Pour sortir de cette position, L1 va se construire une image de personne polyglotte en jouant sur un double registre où on retrouve la présence de l'incongruité qui apparaît avec le salut en pseudo sino-coréen, et l'ambivalence puisque tout le reste a été prononcé avec le plus grand sérieux. La stratégie est habile, mais très risquée, car en cas de réussite le succès est total, mais si les interlocuteurs avaient refusé de le suivre dans le registre ludique, l'échec aurait été encore plus cuisant. L1 parvient donc à imposer une séquence humoristique et à conquérir une position haute. En jouant le rôle de polyglotte, qui laisse penser que l'entreprise peut travailler sans complexe à l'international, mais en le jouant seulement, il peut aborder sans problème la suite de l'interaction : le soupçon, l'agressivité latente des interlocuteurs n'ayant pas lieu d'être devant quelqu'un de si modeste, mais qui n'a rien à prouver à personne.

*Les questions que cela soulève* : Comment évaluer la zone de risques dans des moments de tensions professionnelles ? Avec qui interagir ? Avec quelles modalités ? Peut-on apprendre à faire de l'humour, sous la pression d'enjeux professionnels forts ?

### *Quatrième situation*

Nous observons une situation de conflit entre un vendeur et son client : le client C1 reproche (c'est un RV en face à face) de façon très véhémement à son interlocuteur L1 de ne pas avoir respecté les délais de livraison pour la dernière commande.

C1 : *je considère que vous êtes défaillant ...*

L1 : *je l'admets, et j'en prends l'entière responsabilité ...*

C1 : *c'est la moindre des choses, mais ça ne change rien à mon problème*

L1 : *comme je vous l'ai proposé tout à l'heure, on peut vous faire une livraison dès cet après-midi pour 100 lots, le reste en début de semaine prochaine*

C1 : *bon..... il faut un geste commercial*

L1 : *nous vous proposons "moins 2,4" .... C'est vraiment difficile de faire plus*

C1 : *OK .... mais je souhaiterais à l'avenir plus d'exactitude*

L1 : *(petit rire), je vous assure de toute ma bravitude !*

C1 : *(rire) mais ne comptez pas sur ma mansuétude ....;*

(Rires communs)

*Notre analyse* : Nous assistons au désamorçage d'un conflit, certes le litige commercial est en passe d'être réglé grâce à la transaction raisonnée, mais c'est un autre processus qui est à l'œuvre en fin de dialogue : celui du rétablissement du contrat de parole. La relation se renoue, certainement plus vite qu'elle n'aurait pu, grâce à l'humour.

L'incongruité est en place puisque le commercial reprend un mot inexact, prononcé par un personnage public, candidate à la présidence de la République Française, ce qui a été largement raillé dans les médias. Il joue sur l'euphonie des mots, prenant le risque d'agacer son interlocuteur qui pourrait estimer que c'est faire preuve de beaucoup de légèreté que de rire de ce problème de livraison, grave à ses yeux. Finalement, certainement parce que le litige est réglé, le client accepte de renouer le fil du dialogue, redonnant à son interlocuteur une place de partenaire. En effet, toute la durée de l'interaction, le vendeur est en place basse, et accepte les remontrances en faisant "profil bas".

Le client rebondit même, en jouant sur le même registre de la terminaison en "tude". Le vendeur convoque un énonciateur qui joue le rôle d'un brave, apparentant le monde du commerce à l'univers guerrier, mais l'incongruité du mot permet de provoquer l'ambivalence et la distance nécessaire pour en rire.

*Les prolongements* : nous sommes avec ce type de dialogue au cœur de la construction de la relation client, où les conflits existent, et peuvent être nombreux. Chaque conflit présente le risque de rupture de cette relation, les gérer avec l'humour peut être un moyen de rendre plus performant le processus. Une question est de savoir comment mieux "produire" cet humour, de façon pertinente et adéquate.

Nous avons retrouvé, tout au long de ces 4 interactions, notre hypothèse de l'humour comme possible levier de la performance commerciale. Au risque de simplifier une réalité complexe : dans la première, en jouant le rôle de communication indirecte, dans la seconde en facilitant les rites de socialisation et, dans les deux suivantes en facilitant la relation.

## **Conclusion**

Nous avons parcouru un très long chemin avec l'objectif de comprendre ce qu'étaient l'humour et son rôle dans la vie de l'entreprise, plus particulièrement dans la relation client et la performance commerciale.

Qu'avons-nous appris ? L'humour est certainement un phénomène très important dans nos vies personnelles et professionnelles, générant de fortes attentes quant à ses bénéfices. Il nous semble qu'il a été étudié de façon erratique par diverses disciplines avec une rigueur plus ou moins forte, et des résultats souvent discutés. Les sciences de gestion l'ont peu abordé, la brèche ouverte laisse apparaître un potentiel fort prometteur.

Comme tous les chercheurs qui nous ont précédée, que ce soit en médecine, en sociologie, en psychologie, en linguistique, nous faisons le constat d'un phénomène fort complexe, sur lequel butent des définitions qui seraient réductrices. Cette complexité se double d'une forte contingence, qui fait que la reproductibilité pose question : cela renvoie à la "reconnaissance" de l'humour, pourquoi rit-on à une plaisanterie ? Pourquoi la bonne blague échoue-t-elle?

Enfin, nous sommes amenée à constater le caractère subversif de l'humour, qui, dans son recours à l'ambiguïté, à l'ambivalence, à la distanciation ... joue sur la mise en cause des règles du jeu ... pour quelquefois, mieux les restaurer. Ce caractère profondément paradoxal de l'humour pose la question d'un phénomène qui peut être tout et son contraire.

Nous avons cherché à mobiliser une méthodologie de recherche adéquate avec nos questions de recherche. Nous avons choisi l'approche énonciative car elle paraît riche de potentiels pour décrire, comprendre et décrypter ces situations complexes que sont les interactions humoristiques.

Les questions de recherche sont d'ores et déjà très nombreuses : l'humour contribue-t-il à la performance de la relation? L'humour contribue-t-il à la performance de la transaction ? Y a-t-il des types ou des mécaniques d'humour plus efficaces que d'autres, si oui, cette efficacité est-elle contingente à des types de situations ? Peut-on dire que des individus sont plus disposés à pratiquer l'humour ? Certains sont-ils plus performants ? Peut-on établir un lien entre la pratique de l'humour (fréquence, type ...) avec les codes de l'organisation ? Comment gérer l'humour dans des situations professionnelles (de plus en plus fréquentes) de diversité (culturelle, de genre, d'origine ethnique ...) ? Y a-t-il des moments de la relation plus propices à l'humour ?

Nous n'avons pu mener qu'une étude exploratoire, nous souhaitons augmenter rapidement notre corpus afin d'élaborer, non pas des lois, mais une grille de lecture opératoire, même si, paradoxalement la tâche nous paraît plus complexe qu'au démarrage de cette réflexion.

## **RÉFÉRENCES**

- Abel, M., (2002), "Humor, stress and coping strategies", *Humour*
- Abitbol, M. M., (2004), Club de rire international du Québec  
<http://www.clubderirequebec.com>
- Artaud, A., (1974-194), *Œuvres complètes*, Ed. Gallimard
- Auboin, E., (1948), « Les genres du risible. Ridicule, Comique, Esprit, Humour », thèse de Doctorat, Université de Rennes
- Bakhtine, M., (1929), *Le marxisme et la philosophie du langage*, éd. De Minuit, Paris
- Bange, P., (1986), « Une modalité des interactions verbales : fiction dans la conversation », in DRLAVn°4-35
- Bariaud, F., (1983), *La genèse de l'humour chez l'enfant*, Paris, PUF
- Burton, R., (1932), *The Anatomy of Melancholy*, éd. H. Jackson, "Everyman Library", Londres (3vol.)



- Clark, H., Clark, E. V., (1977), *Psychology and Language: An Introduction to Psycholinguistics*, New York, Harcourt arce Jovanotich
- Coleridge, S. T., (1990), *Table Talks*, ed. Carl Woodring
- Collinson, D. L., (2002), "Managing Humour", *Journal of Management Studies*, 39:3
- Cruthirds, K., (2006), "The impact of humor on mediation", *Dispute Resolution Journal*, August-October, pp. 33-41
- Dillon, K., Totten, M., (1989), "Psychological factors, immunocompetence, and health of breast feeding mothers and their infants", *Journal of Genetic Psychology*, 150
- Ducrot, O., (1984), *Le dire et le dit*, éd. de Minuit, Paris
- Duncan, W. J., (1982), "Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research", *Academy of Management Review* 7
- Duncan, W.J., (1984), "Perceived humor and social network patterns in a sample of task oriented groups: A re-examination of prior research", *Human Relations* 11
- Duncan, W.J., Smetzer, L., Leap, T., (1990), "Humor and Work : Applications of Joking Behavior to management", *Journal of Management*, vol. 16
- Durkheim, E., (1968), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, Paris
- Dwyer, F.R., Schurr, P. H., Oh, S., (1987), "Developing Buyer-Seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pp 11-27
- Edwards, C.M., Gibboney, E.R., (1992), "The power of humor in the college classroom", *Annual Meeting of the Western States Communication Association*, February 1992
- Elgozy, G., (1979), *De l'humour*, Paris, Denoël
- Escarpit, R., (1994), *L'humour*, PUF, Que Sais Je ?, Paris
- Evrard, F., (1996), *L'humour*, Paris, Hachette Supérieur
- Fortin, B., (2004), « L »humour et la santé, une relation drôlement complexe », in *Psychologie Québec*
- Fortin, B. Méthot, B., (2004), "S'adapter avec humour au travail interdisciplinaire". *Revue québécoise de psychologie*, 25 (1) p. 98-118
- Francis, L. E., (1994), "Laughter, the best mediation: humour as emotion management in interaction" *Symbolic Interaction*, 17(2)
- Freud, S., (1905), *Le mot d'esprit et sa relation à l'inconscient*, Ed. Gallimard, Folio Essais, Paris
- Freud, S., (1927), « L'humour » in *Inquiétante étrangeté et autres essais*, Ed. Gallimard, Paris
- Goffman, E., (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Ed. de Minuit
- Greimas, A. J., (1966), *Sémantique structurale*, PUF, Paris
- Held, J., (1990), « Humour, enfance et fantastique, » in *Actes du Colloque International sur L'humour d'expression française*, Z'éditions
- Hippocrate, *Sur le rire et la folie*, in *Opera Omnia*, éd. Littré, Amsterdam, 1962 traduit par Hersant, Y., Rivages, 1989
- Hobbes, T., (1651), *Leviathan*, Ed. Sirey, Paris
- Kataria, M., (2002), *Laugh For no Reason*, Mumbai, Madhuri International
- Kerbrat-Orecchioni, C., (1990, 1992, 1994) *Les Interactions Verbales*, (3 tomes) Armand Colin
- Khan, P., (1997), « Il n'y a pas d'humour heureux » in H. Lethierry, *Savoir(s) en rire I. Un gai savoir (vérité et sévérité)*, Ed. de Boeck, Bruxelles
- Kierkegaard, S. (1949), *Post scriptum aux Miettes Philosophiques*, trad Petit, Gallimard, Paris
- Jonson, B., *Chacun hors de son humeur*, trad E. Lafond, Paris, 1863
- Kuiper, N.A., Martin, R.A., (1998), "Is sense of humour a positive personality characteristic?", *The sense of Humour: Exploration of a Personality Characteristic*, New York, Mouton de Gruyter
- Le Goffic, P., (1982), "Ambigüité et ambivalence en linguistique, in DRLAV, n° 27
- Leftcourt, H., et al, (1995), "Perspective taking humor: Accounting for stress moderation", *Journal of Socio and Clinical Psychology*, 373
- Lipovetsky, G., (1983), *L'Ere du Vide. Essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard
- Louis, R., (1992), "En un tournemain, le tour des mots", in G. Cahen (éd.), *L'humour, un état d'esprit*
- Lundberg, C.C., (1969), "Person-focused joking. Pattern and function". *Human Organization*, 28
- Martin, G., (1990), "Et l'humour ? Entre oui-dire et non-dire ... » in *Europe*, n°738
- Martin, R. A., (2004), "Sense of humour and physical health: Theoretical issues, recent findings, and future directions", *Humor, International Journal of Humor Research*, 17

- Martin, R.A., Dobbin, J.P., (1988), "Sense of humor, hassies, and immunoglobulin A: Evidence for a stress-moderating effect of humor", *International Journal of Psychiatry in Medecine*, 18
- Martin, R. A. et al., (2003), "Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being : development of the Humor Styles Questionnaire", *Journal of Research in Personality*, vol. 37, p. 48-75
- Martin, R.A., Lefcourt, H. M., (1989) "Sense of humour as a moderator of a relation between stressors and moods", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45
- McGhee, P. E., (1990), "L'utilisation de l'humour pour favoriser le développement de l'enfant", in Actes du Colloque International sur l'Humour d'expression française, Z'éditions
- McNeil, I. R., (1974), "The Many Futures of Contracts", *Southern California Law Review*, vol. 47
- Morin, V., (1966), "L'histoire drôle", in *Communications* n°8
- Perrien, J., Graf, R., Colombel, L. (2006), Le rôle des normes dans l'évolution d'une relation" *Cahier de recherche ESG UQAM*
- Pollock, J., (2001), *Qu'est ce que l'humour ?*, Klincksieck
- Priego-Valverde, B., (2001), "C'est du lard ou du cochon ?" : lorsque l'humour opacifie la conversation familière", *Marges Linguistiques*, N°2, <http://www.marges-linguistiques.com>
- Priego-Valverde, B., (2003), *L'humour dans la conversation familière : description et analyse linguistiques*, L'Harmattan
- Priest, R.F., (1985), The future of sexist humor in the workplace, in Neilsen D. L. F., Neilson, A.P. *Western Humor and Irony Membership Serial yearbook*, Arizona State University
- Radcliffe-Brown, A.R., (1940), "On joking relationships", *Africa* 13
- Richter, J.P., (1943), *Vie de Fixlein, régent de cinquième*, Ed. Montaigne
- Roach, W., Troboy, L. K., Cochran, L., (2006), "The effects of humour and goal setting on individual brainstorming performance", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol.1, n°1
- Romero, E., Cruthirds, K., (2006), The Use of Humor in the Workplace", *Academy of Management Perspectives*, May, pp. 58-69
- Sherif, M., *Intergroup Conflict and Cooperation*, University Book, Exchange
- Stora-Sandor, J., (1992), "Le rire minoritaire", in G. Cahen, *L'humour. Un état d'esprit*
- Stubbe, M., (1999), "Just joking and playing silly buggers: humor and teambuilding on a factory production line", N.Z. Linguistics Society Conference
- Traverso, V., (1996), *La conversation familière. Analyse pragmatique des interactions*, Lyon, PUF
- Traverso, V., (2001), «Interactions ordinaires dans les petits commerces : éléments pour une comparaison interculturelle », *Langage et Société* n°95
- Traylor, G., (1973), « Joking in a bush camp », *Human Relations*, 26
- Vion, R., (1992), *La communication verbale. Analyse des interactions*, Paris, Hachette Supérieur
- Vion, R., (1995), « Le sujet et l'espace interactif » in Actes du colloque *Des savoir-faire communicationnels*, Aix en Provence
- Ziv, A., (1984), *Personality and Sense of Humor*, Springer Publishing Company, New York