



HAL
open science

Le lien entre humour et culture d'innovation : éléments de compréhension

Sibylle Duchaine

► **To cite this version:**

Sibylle Duchaine. Le lien entre humour et culture d'innovation : éléments de compréhension. AIMS, Jun 2012, Lille, France. hal-04570505

HAL Id: hal-04570505

<https://hal.science/hal-04570505>

Submitted on 7 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le lien entre humour et culture d'innovation : éléments de compréhension.

Sibylle DUCHAINE

LARGEZIA, Oniris - Nantes

sibylle.duchaine@oniris-nantes.fr

Résumé :

Au contact des acteurs, après 18 mois sur le terrain, nous avons constaté que les rires étaient omniprésents dans l'organisation, lors des rencontres informelles mais également dans le cadre des réunions ; l'humour, au regard de sa fréquence, occupe une place majeure. Cette question de l'humour et de son rôle dans l'organisation n'est pas nouvelle mais demeure actuelle. Les chercheurs, toutes disciplines confondues – psychologie, sociologie, management –, sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à ce phénomène afin d'en saisir l'importance pour l'organisation dans son ensemble. A la suite de ces recherches, nous nous questionnons sur l'importance de cette pratique communicationnelle à Ondulem en tentant de déterminer les buts qu'elle sert. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment l'humour participe à la construction et au maintien de la culture d'innovation de l'organisation. Cet article a ainsi pour objet de rapporter les premiers résultats de cette recherche et de montrer comment l'humour, à travers les valeurs de convivialité et de solidarité qu'il véhicule, permet de renforcer la culture d'innovation d'une organisation.

Mots clés :

Humour, culture, PME, ethnographie

Le lien entre humour et culture d'innovation : éléments de compréhension.

1 INTRODUCTION

« *Respect, fidélité, esprit de groupe, vitalité, esprit d'entreprendre* », telles sont les cinq valeurs définies et portées par Ondulem et ses membres. Lors du séminaire stratégique de janvier 2008, les membres du comité de direction (cadres dirigeants et responsables de service) ont défini, à partir de leurs propres convictions, les valeurs d'Ondulem. Présente lors de ce travail, nous nous sommes alors demandés comment ces valeurs, implicites jusqu'alors, étaient véhiculées au sein de l'entreprise et, surtout, comment elles étaient légitimées et portées par les pratiques communicationnelles des acteurs. Après 18 mois passés dans l'entreprise, alors que notre recherche de terrain prenait fin, que nous avons collecté un nombre certain de données, nous nous sommes interrogés sur une pratique communicationnelle précise, à la fois fréquente et commune : l'humour.

Ondulem est une entreprise de fabrication d'emballages en carton ondulé dont la stratégie est fondée sur l'innovation permanente. Au contact des acteurs, nous avons constaté que les rires étaient omniprésents dans l'organisation, lors des rencontres informelles mais également dans le cadre des réunions ; l'humour, au regard de sa fréquence, occupe une place majeure. Cette question de l'humour et de son rôle dans l'organisation n'est pas nouvelle et reste d'actualité. Comme nous le préciserons par la suite, les chercheurs, toutes disciplines confondues – psychologie, sociologie, management –, sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à ce phénomène afin d'en saisir l'importance pour l'organisation dans son ensemble. A la suite de ces recherches, nous nous sommes questionnés sur l'importance de cette pratique communicationnelle à Ondulem en tentant de déterminer les buts qu'elle sert. Plus précisément, il s'agit de comprendre comment l'humour participe à la construction et au maintien de la culture d'innovation de l'organisation. Cet article a ainsi pour objet de rapporter les premiers résultats de cette recherche.

Après avoir présenté l'entreprise Ondulem et sa stratégie, nous exposerons la méthodologie de notre recherche et expliciterons la construction de notre problématique (2.). Dans un troisième point, nous définirons l'humour (3.). Nous présenterons ensuite une première lecture des fonctions de l'humour dans l'organisation à travers le cas d'Ondulem (4.). Dans un cinquième point, nous ouvrirons la discussion sur le lien entre humour et culture d'innovation (5.) avant de conclure sur des perspectives de recherches (6.).

2 METHODOLOGIE : UNE LOGIQUE ABDUCTIVE

Après avoir présenté l'entreprise et ses choix stratégiques, nous décrivons le processus de construction de notre problématique avant d'exposer les méthodes de recueil et d'analyse des données.

2.1 ONDULEM, UNE STRATEGIE D'INNOVATION PERMANENTE

Ondulem, créée en 1958, a démarré en faisant du simple face de calage pour la biscuiterie sur lequel, quelques années plus tard, la parfumerie est venue se greffer. Dès sa création, Ondulem travaillait sur des spécialités. En 1989, les résultats d'Ondulem étaient à maturité et, pour franchir un nouveau palier, il fallait faire autre chose pour trouver de nouveaux clients. Il fut alors décidé d'orienter Ondulem sur le segment du traditionnel, des caisses américaines, afin de faire du volume : la caisse américaine ou la plaque ne génèrent pas de frais de structure contrairement aux spécialités qui nécessitent un bureau d'études actif. Ondulem a ainsi développé son marché sur le traditionnel entre 1989 et 1999, affichant de bons résultats du fait, notamment, d'une conjoncture favorable. A partir de 2001, Ondulem a commencé à enregistrer des pertes, en grande partie en raison de la conjoncture. Début 2003, la situation a empiré. Un nouveau directeur financier, envoyé par le groupe pour redresser l'entreprise, est alors arrivé et a entrepris une révision du portefeuille clients de l'entreprise. Suite à cette révision, Ondulem a perdu de nombreux clients et du volume. Considérant ses différents savoir-faire, Ondulem a alors amorcé un virage stratégique en 2003, laissant peu à peu l'emballage traditionnel (caisses américaines) au profit du *packaging*, suivant ainsi l'évolution des marchés clients. Face au marché fortement concurrentiel et stable du carton ondulé de déménagement, il était en effet essentiel qu'Ondulem développe sa créativité et sa capacité d'innovation afin de se positionner sur des niches spécifiques à forte valeur ajoutée. Ainsi, depuis 2003, Ondulem a opté pour une stratégie de niche basée sur le développement de spécialités. En effet, afin de satisfaire ses clients, et de ne pas se faire dépasser par ses concurrents, Ondulem se doit d'apporter de la créativité et de l'innovation : il faut qu'Ondulem « *soit très proactive* » et travaille « *sur les grands sujets d'innovation* » afin de répondre aux attentes de ses clients (Directeur commercial). Dans cette perspective, Ondulem a développé « *une démarche stratégique qui est basée sur l'innovation permanente* » (Directeur général). Cette capacité d'innovation permanente, tant au niveau des produits que des processus est essentielle à la survie de l'entreprise (*Ibid.*). Plus encore, cette innovation est la « *raison d'être* » (*Ibid.*) de l'entreprise, elle « *doit être un état d'esprit chez Ondulem* » (Responsable comptabilité). De ce fait, tous les services de l'entreprise sont concernés par

cette démarche en vue de développer en permanence des produits et process originaux (Directeur général et responsable comptabilité) : « *c'est un véritable travail d'équipe.* » (Responsable comptabilité). Dans ce sens, Ondulem a modifié, restructuré et adapté son organisation du travail. Ainsi, au niveau organisationnel, l'innovation permanente recherchée par Ondulem se reflète notamment dans sa structure, à travers le bureau d'études et le service méthodes et essais, services spécifiquement dédiés à la conception de produits et process innovants.

Enfin, l'objectif premier d'Ondulem n'est pas de produire toujours plus, d'optimiser la production ou d'accroître la productivité. L'enjeu est celui de l'innovation. L'innovation est un pari économique qui vise à restructurer l'entreprise afin de l'adapter aux évolutions du marché. Pour rester sur le marché, pour rester viable économiquement, pour poursuivre son activité, Ondulem doit innover, être proactive, proposer à ses clients des choses nouvelles et spécifiques. Le facteur clé de succès d'Ondulem réside en effet dans la diversité de ses produits et dans sa capacité à innover tant au niveau technique qu'organisationnel.

2.2 LA CONSTRUCTION DE LA PROBLEMATIQUE

La problématique de ce travail – qui vise à identifier la pratique communicationnelle qu'est l'humour en lien avec la culture d'innovation – fut construite en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons réalisé une recherche dont l'objet était d'étudier les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation, de comprendre la gestion de l'innovation au quotidien, afin d'identifier les mécanismes de coordination qui permettaient d'innover (Duchaine, 2010 ; 2011). Plus précisément, alors que les acteurs considèrent que les comités de direction sont peu efficaces en termes d'innovation, il a semblé intéressant d'analyser ces réunions d'un point de vue microscopique afin de comprendre comment les comités de direction sont « *naturellement* » un lieu de discussion de l'innovation. L'étude approfondie des comités de direction et de leur rôle dans le processus d'innovation a révélé deux fonctions principales : une fonction rituelle et une fonction innovationnelle. En ce qui concerne la fonction innovationnelle du comité de direction, nous avons identifié trois pratiques communicationnelles : les discussions innovationnelles, les méta-conversations et la production d'artefacts (Duchaine, 2010 ; 2011). Par ailleurs, ces recherches ont attiré notre attention sur l'humour. Cette pratique communicationnelle était omniprésente dans l'organisation. Une revue de littérature a permis d'identifier l'humour en tant que pratique favorisant la créativité. Dès lors, il nous a semblé opportun d'étudier, de manière empirique,

le lien entre humour et innovation. Ainsi, l'analyse de terrain a poussé notre recherche, tant dans le choix de la littérature que dans celui de la problématique ; ce sont les données de terrain qui ont orienté notre problématique en cherchant à comprendre quel était le lien entre humour et innovation. Notre démarche de recherche s'inscrit donc dans une logique inductive, fondée sur l'analyse d'un cas en profondeur, visant à explorer les liens entre humour et innovation.

2.3 RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

Nous avons étudié le fonctionnement d'Ondulem durant dix-neuf mois. Au terme de notre présence dans l'entreprise, de nombreuses données ont été recueillies comme le récapitule l'encadré ci-après.

Encadré 1 - Synthèse globale des données collectées

Période : juin 2006- janvier 2008

Objectif : Etudier les micro-pratiques de l'innovation à Ondulem.

Techniques de collectes :

- Observation des acteurs et des réunions.
- Entretiens semi-directifs.
- Collecte de documents.

Collecte et traitement des données :

- 24 journées d'observation : 9 journées (en cumul) avec les 11 responsables de services. 15 journées « en immersion » au sein du service technique.
=> Prise de notes et compte-rendu. Collecte de documents internes et externes.
- 16 réunions : 10 réunions « régulières » et 6 « non régulières ».
=> Enregistrement de 14 réunions. Retranscription de 3 réunions régulières. Compte-rendu pour les réunions « non régulières ».
- 2 séminaires stratégiques : l'un de 2 jours et l'autre de 3 jours.
=> Enregistrement et retranscription du premier séminaire et de la première journée du second. Prise de notes pour les deux derniers jours.
- 26 comités de direction : 13 restreints et 13 élargis.
=> Enregistrement et retranscription à l'exception de 2 (oubli de dictaphone).
- 32 entretiens.
=> Enregistrement et retranscription.

Parmi ce corpus important de données, nous avons ici choisi de nous concentrer sur l'humour. Nous avons alors procédé à une sélection des données de manière qualitative et réalisé une

analyse de contenu des entretiens, d'une part, et des réunions, d'autre part. Afin d'analyser les données et de répondre à notre problématique, nous avons opté pour des méthodes interprétatives purement qualitatives. Les notes d'observation, les documents collectés durant notre présence sur le terrain, les retranscriptions des entretiens et des réunions ont été lus et interprétés par le chercheur afin de définir le contexte organisationnel et d'identifier les différentes fonctions de l'humour.

3 L'HUMOUR

L'humour, dont une des conséquences est souvent le rire, est, selon la définition du Petit Larousse (1992), une « *forme d'esprit qui cherche à mettre en valeur avec drôlerie le caractère ridicule, insolite ou absurde de certains aspects de la réalité, qui dissimule sous un air sérieux une raillerie caustique.* » L'humour vise, à travers l'utilisation de blagues, de gags, de mimiques, à amuser un public ; l'humour repose aussi sur la capacité des autres à l'apprécier et à en rire. Selon Chapman et Foot (1976, dans Plester, 2007, p.45), l'humour peut être considéré comme un stimulus qui provoque le rire, une réponse en réaction à un stimulus ou une disposition qui permet de voir les choses selon une perspective humoristique. Ces trois considérations de l'humour sont étroitement liées l'une à l'autre. Ainsi, Plester (2007, p.46), s'appuyant sur les travaux en psychologie de Godkewitsch (1976), définit de manière plus générale l'humour comme « un *processus* initié par un *stimulus* (tel une blague) qui implique une *réponse* (telle le rire) indiquant du plaisir »¹. L'humour peut prendre deux formes : il peut être standardisé ou spontané. Alors que l'humour standardisé (affiche humoristique, histoire drôle) est peu dépendant du contexte discursif dans lequel il s'exerce, l'humour spontané suggère une relation étroite avec le contexte dans lequel il intervient (Barsoux, 1996, p.500). L'humour spontané reflète les relations sociales dans lesquelles il intervient : les plaisanteries « *ne s'expliquent souvent que grâce à tout un arrière-plan de relations sociales [...], les plaisanteries naissant d'une manière éparse, liées au climat plus qu'aux personnes* » (Frisch-Gauthier, 1961, p.303). Dans cette perspective, « *l'humour est un outil qui permet d'étudier les forces sociales dans une organisation* »² (Anthon, 2002, p.10).

¹ PLESTER (2008, p.46): "Humour is a *process* initiated by a *stimulus* (such as a joke) resulting in a *response* (such as laughter) indicating pleasure (Godkewitsch, 1976)."

² ANTHON (2002, p.10): "Humour is a tool for studying the social forces in an organisation."

Etudier l'humour permet ainsi de mieux comprendre les mécanismes qui lient les acteurs les uns aux autres dans l'organisation.

En outre, selon Plester (2007, p.67), l'humour est un symbole de la culture de l'organisation dans la mesure où il « *reflète les valeurs et hypothèses organisationnelle* » (Barsoux, 1996, p.504). En outre, l'humour peut créer, transformer et renforcer la culture d'une organisation (Linstead, 1985), notamment à travers les valeurs de solidarité et de convivialité qu'il véhicule (Anthon, 2002). Les rires durant les réunions permettent en effet de créer un esprit de solidarité et de coopération entre les acteurs qui va favoriser leur engagement. En retour, l'engagement des acteurs va renforcer l'identité organisationnelle et la culture de l'organisation. Dans ce sens, l'humour est un symbole fort qui caractérise, en partie, la culture de l'organisation et, par là-même, son identité. La convivialité et l'humour, caractéristiques de l'ambiance et de la culture organisationnelle, se manifestent dans le quotidien de l'organisation lors de rencontres informelles mais aussi dans le cadre de réunions formelles.

Enfin, selon la littérature, l'humour a diverses fonctions. Nous proposons de définir trois « grandes » fonctions de l'humour dans l'organisation qui regroupent les divers objectifs qu'il vise : l'humour comme mécanisme d'adaptation et de défense, l'humour comme outil de communication favorisant la cohésion organisationnelle, l'humour comme agent de changement. L'étude de ces fonctions de l'humour dans le cas d'Ondulem amènera, dans un quatrième point, à mettre en évidence la manière dont l'humour permet de renforcer la solidarité et dont il participe à l'innovation.

4 LES FONCTIONS DE L'HUMOUR DANS LE CAS D'ONDULEM

4.1 L'HUMOUR : MECANISME D'ADAPTATION ET DE DEFENSE.

Premièrement, l'humour est un mécanisme d'adaptation et de défense et une aide au stress (Anthon, 2002 ; Frisch-Gauthier, 1961 ; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997). Outre ses vertus thérapeutiques, l'humour permet, face à des situations difficiles, stressantes ou inconnues, de prendre de la distance en replaçant ces situations dans un autre contexte dont le sens est contrôlé (Anthon, 2002). Par ailleurs, l'humour offre aux individus un espace de « *liberté par rapport aux normes et structures sociales* » dans lesquels ils se trouvent (Plester, 2007, p.50) et, ainsi, la possibilité de relâcher les tensions. De même, selon Frisch-Gauthier (1961, p.294), « *le rire est lié à une certaine liberté prise à l'égard [...] d'un souci ou d'un désagrément* ». Dans ce sens, l'humour intervient comme un mécanisme de défense face à ces situations et « *libère quelque peu d'une tension nerveuse trop forte* » (*Ibid.*, p.295).

Dans le quotidien d'Ondulem, la convivialité se manifeste, notamment, durant les « *pauses café* » ou lorsque les acteurs « *se croise[nt]* ». Dans les moments difficiles, ces rencontres informelles durant lesquelles ils plaisantent, ont « *un délire pendant deux minutes* », bien que de courte durée, leur permettent de souffler, de faire une pause dans leur travail et ainsi de repartir « *pour un tour* » en étant « *régénéré* » (Responsable production. Extrait 1).

« Ce qui est intéressant c'est qu'on est peut être dans une grosse galère dans l'atelier et puis on se croise. On en voit un qui est dans une galère pas possible. Bah pendant deux minutes il va y avoir un délire on ne sait pas pourquoi mais il va y avoir un délire pendant deux minutes. Et puis après chacun repart dans son truc quoi. Mais rien que ça punaise ça te régénère et tu repars pour un tour c'est. »

Extrait 1 – Responsable production. Sur l'importance de la convivialité dans le quotidien.

Ces instants, difficiles à saisir lorsqu'ils apparaissent lors de rencontres informelles, sont également présents lors des réunions formelles, telles les comités de direction. Si le comité de direction n'est pas une situation difficile ou stressante pour les individus, c'est une réunion qui dure plusieurs heures. Le rire est alors l'occasion, comme l'illustre la Conversation 1, de faire une pause avant de se concentrer à nouveau sur la discussion. Cette conversation fait intervenir la responsable informatique (RI), le directeur technique (DT), le directeur général (DG), le directeur administratif et financier (DAF), le responsable du bureau d'études (RBE), le responsable Offset (RO) et le responsable hygiène-sécurité (RHS).

Conversation 1 - Lors des comités de direction, le rire apparaît comme un moyen de faire une pause avant de reprendre la discussion. CODIR du 19/06/2006

RI - Autrement [le Groupe] France demande aussi maintenant un reporting quotidien de chiffres alors qui sont pas faciles avec notamment qui concerne des chiffres sur les commandes enregistrées, les m² enregistrés, poids enregistrés ainsi que le facturés

DT - On leur envoie déjà ça.

5 RI - tous les jours tous les jours tous les jours. Et...

DG - C'est le télex.

RI - Voilà c'est ça.

DAF - J'ai pas encore eu de réponse.

10 RI - Alors bon j'ai... [DAF] a envoyé un mail pour demander à quoi ça servirait et puis c'est pas simple du tout parce que compte tenu qu'il faut tenir compte des modifications et des suppressions de commandes tous les jours, j'avais proposé d'envoyer un chiffre donc en tenant compte du cumulé depuis le début du mois et en soustrayant ce qui a été envoyé la veille mais c'est sûr que quand on va changer de mois là, il va y avoir un petit truc. Et en plus comme on facture nous à J+2 par rapport à l'expédition, je ne peux pas envoyer aujourd'hui les données de facturation de vendredi

15 puisque les factures n'ont pas été encore faites. Donc ça ferait encore un détail supplémentaire.

DG - Bon on attend la réponse.
 RI - Pour l'instant voilà on attend.
 DG - D'accord.

20 DAF - Juste 30 secondes, je veux bien que vous regardez ce que c'est un télex (*DG rit*)
 DT - Fais nous rire !
 DAF - Parce que là ce sont (*rires*)
 DT - Ouh la !
 DAF - Ça c'est [le Groupe] 2006.

25 DG - Non c'est [le Groupe France].
 RI - France. France.
 DAF - Oui mais ils font partie de
 DT - Regarde toutes les étoiles sont alignées, c'est marrant. (*Rires*)
 RBE - Je ne ferai pas plus de commentaires. (*Rires*)

30 RO - Avant c'était le morse (*rires*)
 RHS - Bah je comprends pourquoi les commerciaux [du Groupe France] sont pas à l'informatique. (*Rires*) Si i' sont au télex encore ! (*Rires*) Je vous confirme la commande...
 DAF - Non mais ils nous demandent de s'adapter à ça. (*Rires*) Il faut bien comprendre. Ils nous demandent de faire des efforts d'interface pour s'adapter à ça.

35 RHS - Thomas on a trouvé un télex dans les archives avec [Assistante de direction], on le jette pas alors. (*Rires*)
 RBE - On le garde !
 DG - Il faut l'offrir en cadeau à
 DT - Il faut demander [au responsable maintenance] qu'il réhabilite la machine télex. (*Rires*)

40 RHS - [La responsable achat] elle a été formée au télex ! (*Rires*)

RI *poursuit sur un nouveau sujet* - Pour les charges machines et le suivi de l'intervention d'E.M. [...]

La Conversation 1 eut lieu lors d'un comité de direction élargi du 19 juin 2006. La conversation porte sur une requête du Groupe qui demande à Ondulem d'envoyer chaque jour, par télex, un *reporting* concernant la production et la facturation (l.1-5). La responsable informatique souligne alors les difficultés rencontrées face à cette demande et ajoute que le directeur financier a envoyé un mail afin que le Groupe précise ses attentes (utilisation et utilité) quant à ce *reporting* avant de déterminer un mode de calcul automatique des chiffres à envoyer (l.9-16). Elle conclut en disant qu'aujourd'hui, ils attendent la réponse du Groupe. Le directeur financier intervient alors et fait remarquer le caractère burlesque de la situation : « *je veux bien que vous regardez ce que c'est un télex* » (l.21). Il souligne en outre le paradoxe de la situation (l.34-35) : le Groupe demande la création d'interfaces informatiques (technologie moderne) pour être compatible avec le télex (technologie obsolète), ce qui semble insensé

compte tenu des technologies existantes. Le rire est alors général et chaque participant au comité de direction y va de sa remarque pour souligner le comique de la situation (1.40). Tout le monde ayant plaisanté et rit à ce propos, la responsable informatique reprend la parole et poursuit sur un nouveau sujet : la discussion redevient « sérieuse » (1.42).

Lors des comités de direction, comme l'illustre cette Conversation 1, le rire apparaît à la fin de l'échange. Il permet alors de clore la conversation de manière détendue avant de replonger au cœur de la discussion, d'engager un nouveau sujet ; il est un moment de détente.

4.2 L'HUMOUR : INSTRUMENT DE COMMUNICATION FAVORISANT LA COHESION ORGANISATIONNELLE.

Deuxièmement, l'humour est un instrument de communication. Selon Fine (1984, p.97 dans Hatch & Ehrlich, 1993, p.517), l'humour est « *une construction métaphorique, symbolique et paradoxale [...] capable de transmettre des messages puissants* »¹. Notamment, l'humour permet « *d'utiliser les sens précédemment implicites pour présenter un nouveau [sens] qui signifie à la fois plus et moins que ce qu'il exprime ouvertement* »² (*Ibid.*). L'utilisation de l'humour permet ainsi de faire passer des messages sérieux (Collinson, 2002) qui, dit d'une autre manière, pourraient être offensants voire « *inacceptables* » ; il permet au récepteur de « *garder la face* » (*Ibid.*, p.503 ; Eisenhardt *et al.*, 1997, p.81). En outre, l'humour est un moyen de gérer les conflits interpersonnels (*Ibid.*), de « *réduire l'hostilité et de maintenir l'ordre social* » (Collinson, 1988, p.182). Dans ce sens, le recours à l'humour, qui permet de ne pas entrer directement en confrontation, « *ouvre la voie à une discussion plus ouverte, franche et constructive* »³ (*Ibid.*, p.501). Ainsi, selon Barsoux (1996, p.502), l'humour favorise la cohésion entre les membres de l'organisation en permettant une « *discussion réelle* ». L'humour favorise la cohésion organisationnelle non seulement entre les employés mais également entre la direction et les employés. Au niveau des employés, Collinson (1988) et Frisch-Gauthier (1961), à travers leurs études, dans une usine, des relations au sein de groupes d'employés – respectivement de genre masculin et de genre féminin –, soutiennent que l'humour agit comme un mécanisme de résistance vis-à-vis de l'ennui du travail, du

¹ FINE (1984, p.97) in HATCH & EHRLICH (1993, p.517): "Humorous interaction is 'a metaphorical, symbolic, paradoxical construction... capable of conveying powerful messages'."

² FINE (1984, p.93) in HATCH & EHRLICH (1993, p.517): "Humour [...] using the meanings previously implicit to present a novel [meaning] which means more and less than what it overtly expresses."

³ *Ibid.*, p.501: "It paves the way for more open, frank and constructive discussion."

système de relations et de statuts organisationnels ainsi que du contrôle managérial, de l'autorité. Ces auteurs ajoutent que l'humour, à travers ce mécanisme de résistance, favorise l'émergence d'une « *solidarité collective* » (Collinson, 1988, p.197) entre les employés. En effet, « *rire ensemble suppose certaines attitudes communes et fait naître en même temps des liens affectifs* » (Frisch-Gauthier, 1961, p.301), favorisant la création d'un « *esprit collaboratif* » (Eisenhardt *et al.*, 1997, p.81). En outre, selon Anthon (2002, p.5), l'humour agit sur la motivation et la productivité dans la mesure où il favorise le bien-être des individus au travail. Au-delà de la cohésion entre les employés, selon Barsoux (1996, p.502), l'humour, en encourageant la participation et la confiance, réduit les écarts entre la direction et les employés.

Cette fonction de l'humour fut notamment mise en évidence lors des séminaires stratégiques et, plus précisément, lors des soirées. Lors du premier séminaire stratégique auquel nous avons assisté (janvier 2007) comme le racontent les acteurs (Encadré 2), la soirée fut « *excellente* » (Directeur commercial. Extrait 2), l'ambiance « *était plutôt sympa* » (Directeur technique. Extrait 3), « *il y avait une bonne ambiance* » (Responsable production. Extrait 4) : les participants se sont « *bien marrés* » (Directeur commercial. Extrait 2), « *ont tous fait les fous fous* » (*Ibid.*), ont « *passé de bons moments* » (Directeur technique. Extrait 3). Après le dîner, pour lequel était exigée une « tenue correcte », tous les participants se sont réunis dans le salon, à l'exception du directeur du Groupe France et du directeur général qui sont allés discuter dans une autre pièce. Tous les participants ont plaisanté et ri ensemble, chacun racontant des histoires, lançant des blagues, se moquant de soi et des autres. Au milieu de la soirée, le directeur financier, pianiste confirmé, a joué un concerto de Mozart donnant à la soirée un caractère plus calme, feutré. Ainsi, lors du premier séminaire stratégique, L'ambiance entre les acteurs était calme et détendue : conviviale.

Encadré 2 - La soirée du séminaire stratégique de janvier 2007 fut conviviale : extraits d'entretiens.

« On a passé une excellente soirée. On s'est bien marré, ils ont tous fait les fous fous là le groupe, et puis les gens se détendent, ils échangent, ils partagent euh. Après je crois qu'il s'en ressort toujours des liens un peu plus étroits entre les personnes. C'est important. »

Extrait 2 – Directeur commercial. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.

« Le fait qu'on passe une soirée tous ensemble comme ça c'était un peu euh, bah j'ai trouvé ça bien. L'ambiance était quand même plutôt sympa, on a passé de bons moments. »

Extrait 3 – Directeur technique. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.

« Et puis il y a un truc qui est flagrant. Enfin bon [le DG] était resté avec [le DG du Groupe France] là au... autrement il se serait fait chahuter je pense. On l'aurait, on

était bien parti. On l'aurait chahuté. Mais pour dire qu'il y avait une bonne ambiance quoi. »

Extrait 4 – Responsable production. Sur la convivialité lors du séminaire stratégique.

Lors du second séminaire stratégique auquel nous avons assisté (janvier 2008), l'ambiance fut aussi conviviale mais néanmoins différente car plus décontractée. Alors que lors du premier séminaire stratégique une tenue correcte avait été exigée pour le dîner et la soirée, lors du second, les participants, une fois terminée la journée de travail, ont changé de vêtements, remplaçant le costume par une tenue plus décontractée. En outre, la soirée s'est déroulée différemment, l'emplacement de l'hôtel permettant des activités nocturnes plus diverses. Alors qu'en 2007, l'hôtel était un château situé à la campagne, à l'écart de toute autre activité, en 2008, l'hôtel se situait à proximité du centre ville. Ainsi, après le dîner, tous les participants sont sortis. Après avoir pris un verre dans un premier bar, les acteurs se sont rendus dans un bar dansant où ils ont continué à discuter et plaisanter et où ils ont dansé. Le lendemain soir, les participants se sont rendus dans un bar différent de celui de la veille. Ensuite, alors que le directeur général était retourné à l'hôtel, les acteurs ont souhaité aller jouer au Casino. A l'entrée du Casino, une pièce d'identité fut exigée. Certains l'ayant laissée à l'hôtel, les participants ont décidé, afin de ne pas diviser le groupe, de faire tous autre chose. Ils sont alors retournés dans le bar dansant de la veille et ont à nouveau envahi la piste de danse.

Le déroulement de ces soirées, bien que différent de par les activités effectuées, fait émerger le caractère convivial qui règne au sein des participants. Outre la convivialité, ces soirées ont montré le caractère solidaire de l'équipe, notamment à travers l'exemple du Casino. Enfin, ces soirées, comme l'affirme les acteurs, sont un moyen de renforcer la cohésion organisationnelle dans la mesure où les participants « *partagent, échangent* » (Directeur commercial. Extrait 2) permettant ainsi de réduire les éventuels écarts entre eux. En effet, ces soirées, selon le responsable de production (Extrait 5), permettent de « *resserrer les troupes* », de « *créer une équipe, souder une équipe* » en permettant aux individus, à travers des discussions plus détendues et libres de tout enjeu, de « *mieux se connaître* ».

« Et ça permet également de resserrer les troupes quoi. C'est-à-dire de mieux se connaître hein. Nous on se connaît sur le lieu du travail, le fait de se retrouver, d'avoir la facilité de se retrouver le soir et puis de discuter d'autre chose et de se chahuter mutuellement bon bah fait que on crée une équipe, on soude une équipe, on arrive à mieux se connaître, on a. »

Extrait 5 – Responsable production. La convivialité des soirées lors des séminaires stratégiques renforce la cohésion organisationnelle.

Par ailleurs, en dehors des séminaires stratégiques, les dîners réguliers entre les membres de l'équipe de direction et leurs compagnes sont un mécanisme favorisant la cohésion au sein de l'entreprise, ces dîners favorisant en outre la rencontre des sphères privée et professionnelle dans lesquelles évoluent les individus. Enfin, ces dîners sont l'occasion de faire le lien entre le passé et le présent d'Ondulem les anciens membres de l'équipe dirigeante, partis à la retraite, étant présents avec leurs épouses.

4.3 L'HUMOUR : AGENT DE CHANGEMENT.

Troisièmement, l'humour est un agent de changement, tant dans les phases de conception que de mise en œuvre. En ce qui concerne la conception du changement, l'humour favorise la créativité (Barsoux, 1996 ; Anthon, 2002 ; Plester, 2007, p.57 d'après Koestler, 1964 et Greenberg, 2005) et l'innovation (Barsoux, 1996 ; Rodrigues & Collinson, 1995). Selon Barsoux (1996, p.505), l'humour « *est l'essence de la pensée divergente* ». Dans ce sens, il encourage l'émergence de nouvelles idées, « *une pluralité de visions* » ; l'humour permet de sortir des schèmes de référence, d'explorer l'inconnu, favorisant ainsi la créativité et l'innovation. En outre, l'humour est le reflet du paradoxe de l'organisation (Hatch & Ehrlich, 1993 ; Barsoux, 1996). De ce fait, l'humour favorise le renouvellement organisationnel en créant un climat d'ouverture, réduisant par-là même les résistances au changement (Barsoux, 1996, p.505). Par ailleurs, en ce qui concerne la mise en œuvre du changement, l'humour est un outil permettant d'atteindre les objectifs (Collinson, 2002) dans la mesure où il facilite la communication. En outre, il aide à apprendre (Anthon, 2002, p.6). En les impliquant émotionnellement, l'humour augmente l'intérêt et la capacité d'écoute des individus, ce qui facilite l'apprentissage.

Lors du comité de direction, la fonction créatrice de l'humour s'est notamment illustrée lors de la conversation sur le nettoyage des palettes. La Conversation 2 se déroule lors d'un comité de direction auquel participent le directeur général (DG), les directeurs commercial (DCM), technique (DT) et financier (DAF) ainsi que les responsables bureau d'études (RBE) et comptabilité (RC).

Conversation 2 - L'humour favorise la créativité : l'exemple des palettes plastiques. CODIR restreint du 04/09/2006.

DCM - Dernière question : avons-nous réfléchi à une procédure que l'on peut communiquer à nos clients pour notre gestion de la propreté de nos palettes plastiques ?

DAF - Quelle question est-ce que tu poses ?

DCM - La même question que j'ai reposé 3 fois.

- 5 DAF - Avons-nous réfléchi...
- DCM - Avons-nous trouvé une procédure qu'on peut envoyer chez un client, type [P.alim] qui nous la réclame, de comment on travaille dans nos procédures hygiène nos palettes plastiques qu'on nettoie bien...
- DAF - Pour la partie hygiène ?
- 10 DCM - Hygiène.
-
- DT - Le seul truc qu'on a trouvé pour l'instant c'est on fait un contrôle visuel et les palettes dégueulasses on les écarte mais c'est avec toute la fiabilité que peut avoir un contrôle visuel purement subjectif. Je vois, enfin je ne me vois pas acheter un. Alors après est-ce qu'on met en place, est-ce qu'on met en place un système de nettoyage par une société extérieure.
- 15 DCM - Oui. La question on l'avait déjà donné à [P.alim] depuis 3 mois et là il serait temps quand même qu'on trouve quelque chose.
- DT - J'ai pas trouvé de, j'ai pas trouvé de combin particulière. J'ai commencé à réfléchir un peu. J'ai pas trop...
- 20 [...]
- DT - Parce que le problème va se poser aussi pour nos palettes de rotation interne.
- DCM - Bah forcément.
- DT - Celles qu'on a en externe il va falloir se poser, elles sont noires donc tu vois moins quand elles sont sales. Mais c'est pas la raison. Il faut les...
- 25 **(Rires)**
- DCM - Nous avons traité nos palettes antitaches noires ! La tache ne se voit pas.
- DT - Non mais ça veut dire qu'il y a
-
- DAF - Aujourd'hui on les met sur la cour et la pluie nettoie.
- 30 DCM - Oui mais...
- DAF - En plus c'est vrai.
- DT - Oui mais la pluie. Oui mais la pluie nettoie sauf que tu rentres tous les stocks à l'air, tes palettes et tout. Enfin on est. Là on n'est pas bon du tout. D'une part il y a les nettoyages. Mais il y a aussi le stockage. Parce que si tu les nettoies pour les stocker sur le parking
- 35 DCM - Bien sûr.
- DT - il faut pas les nettoyer. Ça sert à rien de mettre de l'argent.
- DG - Oui.
- DCM - Il faut nettoyer au moment où tu vas t'en servir.
- DT - On va pas acheter une machine à laver les palettes on consomme.
- 40 DCM - Bien sûr mais si tu laves pas les palettes.
- DT - Oui mais on consomme rien en
- DCM - Une machine à laver les palettes
- [...]
- DT - Donc on va avoir 2500 palettes. 2500 palettes qu'il faut peut-être laver une fois par trimestre euh.
- 45 J'ai pas idée du tendanciel.
- DG - Oui. Oui peut-être.

DT - Ça fait 10 000 palettes à laver sur l'année quoi. Voilà. Tu les fais pas au chiffon et au produit vitres, non ça c'est sûr.

(Rires)

50 [...]

DT - Il y avait. Il y a des choses parce que. De toute manière si tu mets un système de nettoyage il faut récupérer la flotte, il faut retraiter l'eau enfin.

[...]

55 DAF - Moi je vois. Pour l'instant je vois pas d'autres idées que contrôle visuel au début et quand la palette est sale, il faut la mettre à côté. C'est peut-être 10% des palettes qui sont sales où même moins qui sont sales. Les autres passent comme ça. Après on va avoir une pile de sales et on va mettre ça, quelqu'un va les nettoyer.

[...]

60 DT - Moi j'ai pas trouvé d'autres solution non plus.

DAF - L'autre solution c'est

DT - D'autre solution simple.

DG - Si l'alternative c'est de faire ça de manière systématique et de s'équiper d'une laveuse 40 à 50 palettes jour.

65 DT - Une machine à laver

DG - Voilà.

DT - Une machine à laver les palettes. Le problème c'est que

DAF - Oui mais celle de derrière tu les laves quand ? Tu peux pas laver avant la production parce que

DG - 40 à 50 palettes jour.

70 DAF - Mais après, quel, comment tu les sèches ?

DG - Au moment de la production.

DT - Pour que ça sèche mais tu prends une laveuse sécheuse. Mais le problème c'est qu'il faut quelqu'un qui mette la palette d'un côté et qui refasse la pile dehors.

DG - Oui. oui. Avec un moyen de manutention parce que ça pèse une tonne.

75 DT - Un [?], et cetera, et cetera, tu vois un peu le

DAF - Il faut quelqu'un dans l'usine qui fait que ça.

DG - Qui ne fait que ça.

DCM - Sur une remorque.

DT - Ah moins de mettre P. M. mais...

80 (Rires)

DG - Il va maigrir.

DT - Non mais c'est pas. J'ai pas trouvé de solution industrielle je dirais si tu veux qui vienne comme ça : « ah bah tiens c'est comme ça qu'il faut faire. »

DG - C'est effectivement ou contrôle visuel ou contrôle systématique.

85

DT - Ou après c'est tu dis Ok j'ai un mec qui vient, j'ai un mec qui vient une fois toutes les semaines et puis il me lave les palettes plastiques qui sont là.

DG - Ah non. Mais là tu laves beaucoup trop.

- 90 DT - Ah bah qu'il vient une fois tous les 15 jours alors. Donc. Mais par contre il faut qu'on stocke au propre.
- RBE - Ah bah oui. Si tu viens de laver tes palettes et que t'as une volée de moineaux par dessus c'est fini.
- DT - Quelque part il faut qu'on fasse un petit truc avec un toit.
-
- 95 DAF - Mais c'est quoi qui gêne. C'est la poussière, c'est la
- DT - C'est tout.
- DAF - Est-ce que c'est une histoire des bactéries ou des choses comme ça.
- DT - Les bactéries non. Parce que normalement le plastique c'est
- DAF - Normalement on peut pas les mettre dans une micro-ondes qui va être traité
- 100 DT - Sur les bactéries non parce que le plastique normalement dessus, c'est réputé pour être très propre. Mais c'est les salissures, c'est des insectes, c'est des oiseaux, c'est la poussière de dehors.
- DAF - Sinon tu mets au micro-ondes. Pendant deux minutes et puis.
- RBE - Ionisé comme on avait
- DG - Ouais c'est ça tu fais un tunnel avec des murs de 50 cm d'épaisseur environ. C'est gratuit.
- (Rires)*
- 105 DT - Non mais ça c'est, en plus ça t'enlève pas la poussière. Ni les taches.
- DAF - Non mais tu résous le problème d'hygiène.
- DT - Ni les cacas d'oiseaux
- DAF - Oui mais ça
- DT - T'as un caca d'oiseau sain.
- 110 *(Rires)*
- DT - Ça fait cher pour nettoyer de la poussière.
- DG - Oui.
-
- 115 DCM - En tout cas il serait bien d'avoir quelque chose qui, bah qui sorte qu'on puisse communiquer.
- DG - Il faut peut-être que [le responsable ISO 22 000] réfléchisse à quelque chose d'écrit là.
- DT - Oui à voir avec [RHS] aussi.
- DCM - On répond à une question des clients alors je ne vois pas pourquoi un auditeur 22 000 ne se poserait pas la question.
- DG - Oui.
- 120 DCM - Moi je sais que ça fait déjà 3 mois, 4 mois que les questions sont posées donc ce serait peut-être bien quand même d'y répondre.
- [...]
- DCM - Il faut qu'on apporte une réponse. Et si cette réponse c'est contrôle visuel et nettoyage des palettes sales, mais qu'on apporte cette réponse. Puisque c'est la vérité. Mais qu'on ne dise pas rien.
- 125 DG - Oui oui. Il faut écrire quelque chose. Une procédure. D'accord.

La conversation 2 porte sur le nettoyage des palettes plastiques qui servent notamment à entreposer les emballages alimentaires et pour lesquels les normes d'hygiène sont strictes.

Cette conversation peut être décomposée en sept parties.

Introduction du sujet (lignes 1-10). Tout d'abord, le directeur commercial introduit le sujet : il demande aux autres participants s'ils ont « *réfléchi à une procédure [qui puisse être] communiquer [aux] clients pour [la] gestion de la propreté [des] palettes plastiques* » (Directeur commercial. 1.1-2) afin de répondre aux exigences en termes d'hygiène. Il rappelle en outre que cela fait trois mois qu'il relance le sujet – il avait déjà abordé ce thème lors de précédents comités de direction – et que, pour le moment, aucune procédure n'a été écrite (1.16).

Première proposition : faire un contrôle visuel (lignes 12-27). Le directeur technique répond que, pour l'instant, la seule solution qu'il ait trouvée est celle du contrôle visuel (1.12) : lorsqu'une palette est sale, elle est mise à l'écart pour être nettoyée. Il répète que, pour le moment, « *il n'a pas trouvé de combin' particulière* » (Directeur technique. 1.19) qui permette de faire autre chose. Il souligne par ailleurs que la question se pose tant pour les palettes internes que pour les palettes externes bien que ces dernières soient noires et que, de ce fait, les taches se voient moins. Le directeur commercial ajoute sur le ton de la plaisanterie que ce sont des « *palettes antitache noires* », et que « *la tache ne se voit pas* » (Directeur commercial. 1.26).

Deuxième proposition : faire un contrôle systématique (lignes 29-53). Le directeur financier propose de dire aux clients que les palettes, stockées à l'extérieur, sont nettoyées par la pluie (1.29). Le directeur technique souligne qu'au-delà du problème de nettoyage, il existe un problème de stockage : il ne faut pas stocker les palettes à l'air libre une fois nettoyées sous peine qu'elles soient à nouveau sales (1.32-34). Le directeur commercial précise qu'il faut donc nettoyer chaque palette au moment de s'en servir (1.38). Le directeur technique répond qu'ils ne vont pas « *acheter une machine à laver les palettes* » afin que ces dernières soient nettoyées systématiquement au moment de servir (1.39), d'autant plus que « *si tu mets un système de nettoyage il faut récupérer la flotte, il faut retraiter l'eau* » (1.51-52), ce qui rend cette solution complexe et inadéquate. Néanmoins, le directeur technique reconnaît sur le ton de l'humour qu'il y a beaucoup de palettes à nettoyer et qu'il n'est pas possible de le « *faire au chiffon et produit à vitres* » (1.47-48).

Deux solutions possibles : faire un contrôle visuel ou faire un contrôle systématique (lignes 55-84). Les participants mettent alors les deux propositions dans la balance, discutant de la faisabilité de chacune d'elles. Le directeur financier revient tout d'abord sur la première solution, le contrôle visuel, qu'il considère, de même que le directeur technique, comme la seule acceptable (1.55-62). Le directeur général répond ensuite que l'alternative serait

d'acheter une machine à laver les palettes (1.63-64). Le directeur financier souligne qu'il existe alors un problème de séchage, les palettes ne pouvant être remise dans le circuit de production si elles sont encore humides ; le carton risquerait de se déformer (1.70). Le directeur technique répond qu'il suffit d'acheter une « *laveuse sécheuse* ». Il précise qu'il reste néanmoins le problème de la manutention, une telle machine nécessitant que quelqu'un mette les palettes dans la machine et refasse une pile à la sortie (1.72-73). Le directeur général ajoute qu'étant donné le poids des palettes, il faudrait investir dans un « *moyen de manutention* » (1.74), dans du matériel. Par ailleurs, selon le directeur financier, cela ajouterait une personne dans la mesure où « *il faudrait quelqu'un dans l'usine qui ne fait que ça* » (1.76). Le directeur technique désigne alors une personne, dont l'évocation fait rire l'ensemble des participants, cette personne étant, si l'on se réfère aux propos du directeur général (1.81), en surpoids. Après cet épisode de rires, le directeur technique revient dans le vif du sujet et insiste en disant qu'il « *n'a pas trouvé de solution industrielle* » (1.82), ce que confirme le directeur général qui précise que la solution réside effectivement soit dans le contrôle visuel, soit dans le contrôle systématique (1.84).

Troisième proposition : faire laver le stock en rotation par une société extérieure (lignes 86-92). Le directeur technique suggère une troisième solution qui consiste à faire laver le stock en rotation par une société extérieure chaque semaine ou tous les quinze jours. Il précise que, dans ce cas-là, le problème du stockage des palettes demeure. Il n'est pas possible de stocker les palettes propres à l'air libre sous peine qu'elles soient tachées avant même d'avoir été réutilisées : il faut alors construire « *un petit truc avec un toit* » (Directeur technique. 1.92).

Quatrième proposition : passer les palettes au micro-ondes (lignes 94-112). Le directeur financier demande alors au directeur technique ce qui le gêne dans le fait de laisser les palettes dehors (1.94). Le directeur technique répond que, plus que les bactéries, ce sont les salissures d'oiseaux, les insectes et la poussière qui lui pose problème (99-100). Le directeur financier réplique sur le ton de la plaisanterie que, si ce sont les bactéries, il suffit de passer les palettes « *au micro-ondes pendant deux minutes* » (Directeur administratif et financier. 1.101). Le directeur général répond alors que « *c'est gratuit* » : il suffit de faire « *un tunnel avec des murs de 50 cm d'épaisseur environ* » (Directeur général. 1.103). Cette proposition, en dépit de son caractère insolite, a le mérite de faire rire tous les participants.

Conclusion : écrire une procédure (lignes 114-125). Après cet épisode de rires, le directeur commercial rappelle l'objectif de la conversation. Il insiste sur le fait qu'il faut écrire une procédure, non seulement pour les clients, mais aussi pour être en conformité avec la norme

ISO 22 000 , rappelant à nouveau que cela « *fait déjà 3 mois, 4 mois, que les questions sont posées donc [qu'il] serait peut-être bien d'y répondre* » (Directeur commercial. I.120-121). Il conclut en disant qu'il « *faut apporte[r] une réponse* » (Directeur commercial. I.123), même si cette réponse consiste à dire que les palettes sales sont nettoyées suite à un contrôle visuel, c'est-à-dire subjectif. Le directeur général clôt la discussion en acquiesçant et en confirmant qu'« *il faut écrire quelque chose, une procédure* » (Directeur commercial. I.125).

Cette conversation montre qu'au cours d'une discussion sérieuse, des propositions peuvent émerger à travers l'humour. Certes, dans le cas de cet exemple, les propositions à caractère humoristique évoquées se révèlent infaisables et sont extrêmement insolites – telle l'idée d'utiliser un micro-ondes géant pour nettoyer les palettes. Il n'en demeure pas moins que l'humour favorise la créativité en encourageant les individus à penser au-delà de ce qui est réalisable, raisonnable, rationnel. L'humour permet de laisser libre cours aux idées, même les plus insolites, et favorise ainsi l'innovation.

5 SOLIDARITE ET DE CONVIVIALITE : DEUX VALEURS AU SERVICE DE L'INNOVATION.

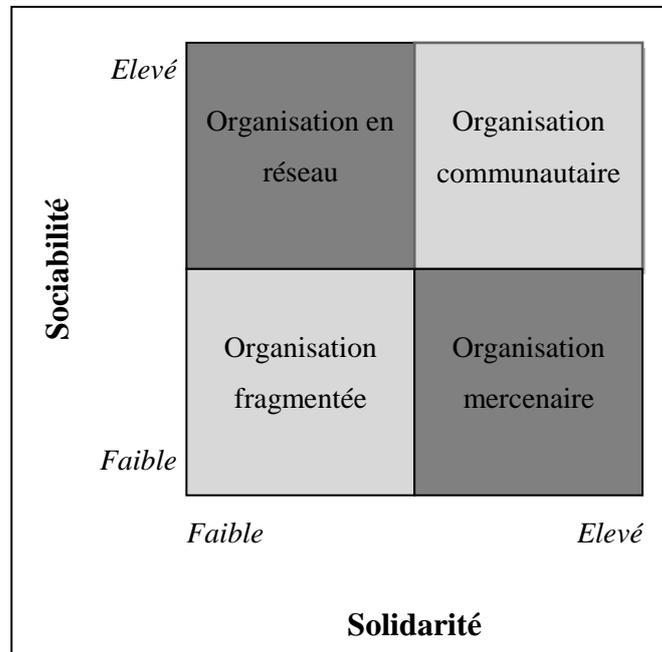
Goffee et Jones (1996) définissent quatre types de culture organisationnelle selon que les degrés de sociabilité et de solidarité sont faibles ou élevés. La sociabilité est définie par les auteurs comme « *une mesure de l'amitié sincère entre les membres d'une communauté [...], la mesure des relations émotionnelles et non instrumentales entre des individus qui se considèrent comme amis* »⁶ (Ibid., p.134). Goffee et Jones précisent que la sociabilité, dont le rire est la marque, se produit souvent naturellement. La solidarité mesure quant à elle « *la capacité d'une communauté à poursuivre rapidement et efficacement des objectifs partagés, indépendamment des liens personnels* »⁷ (Ibid.). Contrairement à la sociabilité, la solidarité, bien qu'elle puisse se produire naturellement, trouve sa source non pas dans la sphère affective mais dans la sphère cérébrale, les relations entre les individus étant fondées sur la

⁶ **GOFFEE & JONES** (1996, p.134): “*Sociability* is a measure of sincere friendliness among members of a community. [...] It is the measure of emotional, noninstrumental relations among individuals who regard one another as friends.”

⁷ **GOFFEE & JONES** (1996, p.134): “*Solidarity* is a measure of a community’s ability to pursue shared objectives quickly and effectively, regardless of personal ties.”

réalisation de tâches courantes, d'intérêts mutuels ou d'objectifs partagés de manière à ce que l'ensemble des parties prenantes en tire un bénéfice (*Ibid.*, p.135).

Figure 1 - Typologie des cultures organisationnelles : « deux dimensions, quatre cultures ».



Source : GOFFEE & JONES, 1996, p.134.

Selon Goffee et Jones (1996), les quatre types de culture sont caractéristiques d'un type d'organisation – en réseau, fragmentée, mercenaire ou communautaire – dans lequel la culture prend place. Les auteurs précisent qu'« aucune de ces cultures n'est 'la meilleure' » (*Ibid.*, p.134) ; le type de culture dépend de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Ainsi, les auteurs suggèrent que, pour les **organisations en réseau**, la culture appropriée repose sur un degré élevé de sociabilité et un faible degré de solidarité. La solidarité ne nécessite pas d'être forte entre les acteurs dans la mesure où les stratégies sont définies à long terme et où l'environnement, relativement stable, ne nécessite pas de répondre rapidement à des opportunités ou menaces. En revanche, un haut degré de sociabilité est nécessaire afin de favoriser la créativité et l'engagement. Au contraire, les **organisations mercenaires** évoluent dans un environnement changeant dans lequel des réponses rapides sont nécessaires. Afin de répondre rapidement aux évolutions de l'environnement, les organisations mercenaires ne vont pas chercher à atteindre un consensus mais imposer des objectifs clairs et mesurables. La culture d'une telle organisation repose alors sur un faible degré de sociabilité et un degré élevé de solidarité. Le troisième type d'organisation est l'**organisation fragmentée**. Ces organisations, qui regroupent typiquement les organisations professionnelles, telles que les

entreprises de conseil – dans lesquelles les individus sont peu supervisés, autonomes – ou les organisations virtuelles – où les individus sont connectés électroniquement et non physiquement –, se caractérisent par des degrés faibles de sociabilité et de solidarité, le travail dépendant de l'individu et non de l'organisation. Enfin, à l'opposé des organisations fragmentées, les **organisations communautaires**, telles les *start-up*, nécessitent une forte collaboration entre fonctions et unités afin de dégager des synergies entre les unités et saisir les opportunités qui favoriseront la croissance et l'apprentissage. Ces organisations évoluent le plus souvent dans des secteurs dynamiques et complexes qui reposent sur l'innovation. Dans cette perspective, ces organisations développent une culture fondée sur des degrés élevés de sociabilité et de solidarité.

Suivant cette typologie, Ondulem, qui évolue dans un environnement changeant qui nécessite que l'entreprise soit réactive afin de saisir les opportunités d'un marché à la recherche de produits innovants et complexes, est une organisation communautaire. Dans ce cadre, en termes d'innovation, Ondulem tirerait et tire avantage d'une culture fondée sur la sociabilité et la solidarité. En effet, solidarité et convivialité sont au cœur de la culture d'Ondulem. En outre, ces deux valeurs s'encouragent l'une l'autre. D'une part, la convivialité encourage la solidarité dans la mesure où elle favorise la communication entre les acteurs et la cohésion. D'autre part, la solidarité participe à la bonne entente entre les individus et ainsi à la sociabilité.

La solidarité et la coopération entre les membres de l'organisation sont, selon les acteurs, un ensemble de valeurs caractéristique de l'ambiance au sein d'Ondulem. Après le difficile passage du début des années 2000, « *tout s'est remis d'aplomb* » (Directeur commercial. Extrait 6). Aujourd'hui, « *il y a une confiance qui règne* » (Responsable production. Extrait 7) et « *les gens travaillent main dans la main* » (Directeur commercial. Extrait 6). De ce fait, « *l'entreprise est solide parce qu'elle est soudée et les gens sont soudés* » (*Ibid.*), « *interservices [les gens] s'entend[ent] super bien* » (Responsable production. Extrait 7).

Encadré 3 - La solidarité au sein d'Ondulem.

« Là on est rentré dans un bon cycle parce que tout s'est remis d'aplomb, les gens travaillent main dans la main, l'énergie est souvent utilisée à de bonnes fins donc euh j'ai des fins constructives pour l'entreprise soit sur les ventes, soit sur la productivité, soit sur la qualité, on se perd pas dans des discussions qui n'en finissent plus sur des sujets où finalement tout le monde tire la couverture à soi, la politique des guichets qu'on connaissait à Ondulem c'est terminé. [...] Je dirais

que l'entreprise là était répartie sur des bonnes, sur des bonnes pistes, des bonnes voies, qui font qu'aujourd'hui, même avec son départ, l'entreprise est solide. Elle est solide parce qu'elle est soudée et les gens sont soudés. »

Extrait 6 – Directeur commercial. Sur la solidarité au sein d'Ondulem.

« Et puis là on a pu remarquer aussi qu'il y avait, ce qui est intéressant chez Ondulem c'est que interservices on s'entend super bien. Et ça je trouve que c'est une force non négligeable, c'est. Tu vois bureau d'études, technique, maintenance, commercial, punaise, il y a une confiance qui règne maintenant que il y avait pas il y a cinq ans, cinq-six ans y'avait pas. Tout le monde était méfiant envers l'autre. Il n'y avait pas cette **dynamique**. [...] C'est vraiment le, la bonne entente quoi. »

Extrait 7 – Responsable production. Sur la solidarité au sein d'Ondulem.

La solidarité représente une caractéristique importante de l'ambiance au sein de l'organisation qui permet aux acteurs de travailler dans de meilleures conditions, dans une « *une ambiance saine* » (Responsable bureau d'études) et ainsi d'obtenir de meilleurs résultats ; c'est grâce à cette solidarité que les acteurs ont réussi à redresser l'entreprise. La solidarité entre les acteurs permet en effet de véhiculer une « *bonne ambiance* » au sein de l'organisation, une ambiance conviviale, (« *cette ambiance-là est importante quand même* » [Directeur technique. Extrait 8]) et, ainsi, de favoriser l'engagement des acteurs. Inversement, comme l'explique le directeur technique, l'amélioration de la situation financière d'Ondulem a permis une plus grande solidarité entre les acteurs (Extrait 8).

« C'est parce que, si tu veux c'est euh, on a compris comment il fallait qu'on travaille ensemble et que on a fait que ça va mieux aussi parce que on partage tous la même ligne directrice, on va tous dans la même dir, c'est une globalité, c'est. **Alors je sais pas qui a commencé le premier, si c'est nous à aller mieux avant Ondulem ou tu vois c'est le. Donc c'est un tout,** mais je pense que cette ambiance-là est importante quand même. C'est important. Parce qu'on peut pas, on peut pas tirer chacun d'un côté et puis croire que la boîte va aller mieux, c'est pas possible. Et puis on sent, on sent vite, ça peut vite dériver donc euh. »

Extrait 8 – Directeur technique. Sur la solidarité et la cohésion au sein d'Ondulem.

Par ailleurs, la solidarité au sein d'Ondulem est favorisée par la cohésion entre les membres de l'organisation ; les acteurs partagent une même « *dynamique* » (Extrait 9 et Extrait 10), qui vient légitimer l'identité de l'entreprise. Les acteurs affirment qu'ils ont « *confiance [les] un[s] dans [les] autre[s]* » (Responsable production. Extrait 9), qu'ils ont « *compris comment il fallait qu'[ils] travaille[nt] ensemble* » (Directeur technique. Extrait 8) ce qui leur permet aujourd'hui d'être « *dans la même dynamique* » (Responsable production. Extrait 9), de

« *partage[r] tous la même ligne directrice* » (Directeur technique. Extrait 8), d'aller dans « *la même dir[ection]* » (*Ibid.*).

Encadré 4 - La cohésion entre les membres de l'organisation favorise leur engagement et légitime l'identité de l'entreprise.

« À partir d'un moment où il y a plus, il y a plus, bon c'est pas des barrières mais euh, parce qu'on a confiance l'un dans l'autre, il n'y a plus de soucis et chacun reste, pas sur ses positions mais s'adapte aux difficultés de chacun et on se chahute et on profite de certaines situations. Et puis voilà quoi. Sans. [...] Moi je le dis, j'ai fais plusieurs sites, j'ai fait plusieurs sites. Avant d'en arriver là, il faut en faire hein. Il faut en faire. Là c'est vrai que tout le monde est, je dirais, dans la même dynamique je dirais de développement »

Extrait 9 - Responsable production. Sur la cohésion au sein d'Ondulem.

« Et puis bah, il faut reconnaître quand tu vois les deux sites qui étaient présents lors de ce séminaire, de voir après, en dehors des, des tables rondes quoi, c'est vrai qu'il y avait un bon groupe à Ondulem. Des rigolades et tout ça. C'est vrai que c'est une dynamique je trouve que. C'est rassurant d'un côté que d'avoir des gens qui se regardent en chien de faïence puis qui se font des coups pas possible. Là on sent qu'il y a une dynamique quand même qui est, qui est présente. »

Extrait 10 – Responsable maintenance. Sur la cohésion au sein d'Ondulem.

Au-delà de sa fonction créative dans la mesure où il favorise l'émergence d'une pluralité de visions, l'humour encourage la solidarité et la convivialité au sein de l'organisation, renforçant ainsi la cohésion sociale au sein de l'organisation et la capacité de l'entreprise à répondre aux demandes d'innovation du marché. En outre, l'humour vient nourrir les réunions, les routines communicationnelles dans lesquelles les acteurs sont engagés et favorise une discussion libre entre les acteurs. Dans ce sens, l'humour est un outil de socialisation important qui va favoriser le développement, par les acteurs, d'une compréhension partagée des situations et, de ce fait, de la réactivité de l'entreprise ; les échanges libres entre les acteurs facilitent en effet leur compréhension. Finalement, l'humour, non seulement à travers sa fonction d'agent de changement, mais aussi par la convivialité et la solidarité qu'il véhicule, est au service de l'innovation. D'une part, l'humour favorise la créativité et par-là même l'innovation. D'autre part, la solidarité permet à Ondulem d'être plus réactive face aux situations dans la mesure où les individus sont amenés à unir leurs compétences afin de trouver les réponses adaptées. Ainsi, pour reprendre les mots de Barsoux (1996, p.507), l'humour « *aide à réduire les barrières entre les individus et rend l'organisation plus participative et réactive. Il s'ensuit qu'un environnement soumis à*

l'humour facilite également l'apprentissage et le renouvellement organisationnel »⁸ ; l'humour vient ainsi renforcer la culture d'innovation d'Ondulem.

6 CONCLUSION

Cette analyse a tenté de mettre en lumière, à travers l'observation d'une organisation, les propos des acteurs sur la culture organisationnelle et les rires dans les réunions, les liens entre humour et culture d'innovation. Les premières conclusions soulignent le rôle essentiel de l'humour pour créer, maintenir et transformer la culture d'innovation d'une organisation notamment par la convivialité et la solidarité qu'il véhicule.

Cette recherche n'est néanmoins qu'à un stade exploratoire et mérite d'être poursuivie tant sur le plan théorique qu'empirique. Ainsi, il apparaît nécessaire de compléter le cadrage théorique, notamment en procédant à une revue de littérature plus approfondie de l'humour et de ses fonctions dans l'organisation. En outre, nous n'avons ici traité que des conséquences positives de l'humour. Or, la littérature montre combien l'humour peut avoir également des effets néfastes. Par ailleurs, il importe de poursuivre les recherches sur le lien entre humour et culture en explicitant davantage la manière dont l'humour encourage l'institutionnalisation de la culture organisationnelle. Enfin, il est nécessaire de poursuivre la réflexion afin de développer des outils de pilotage de l'humour qui ouvrent aux acteurs de nouvelles perspectives en termes de management.

7 REFERENCES

- Anthon, V. (2002), *The Power of Culture. The Last Laugh: Using Humour to Drive Culture*, Australian Institute of Management, Management Today Book Series. [Résumé en ligne. 22p.] www.aim.com.au/publications/bkchapters/culture_ch6.html
- Barsoux, J.-L. (1996), *Why Organisations need Humour*, *European Management Journal*, 14 : 5, 500-508
- Chapman, A.J. et Foot, H.C. (1976), *Humour and Laughter: Theory, Research and Applications*, London: John Wiley & Sons

⁸ **BARSOUX** (1996, p.507): "It helps to break down barriers between people and makes organization more participative and responsive. It follows that an environment which is amenable to humour will also facilitate organizational learning and renewal."

- Collinson, D.L. (1988), 'Engineering Humour': Masculinity, Joking and Conflict in Shop-Floor Relations, *Organization Studies*, 9: 2, 181-199
- Collinson, D.L. (2002), Managing Humour, *Journal of Management Studies*, 39: 3, 269-289
- Duchaine, S. (2010), *Innover sans projet ? Les micro-pratiques communicationnelles de l'innovation : le cas d'une entreprise de fabrication d'emballages*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nantes
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. et Bourgeois, L.J. (1997), How Management Teams can have a Good Fight, *Harvard Business Review*, 75: 4, July-August, 77-85
- Fine, G.A. (1984), Humorous Interaction and Social Construction of Meaning: Making Sense in a Jocular Vein, in Denzin, N.K. (Ed.), *Studies in Symbolic Interaction*, Vol.5, Greenwich CT : JAI Press, 83-101
- Frisch-Gauthier, J. (1961), Le rire dans les relations de travail, *Revue Française de Sociologie*, 2 : 4, 292-303
- Godkewitsch, M. (1976), Physiological and Verbal Indices of Arousal in Rated Humour, in Chapman, A.J. & Foot, H.C. (Eds.), *Humour and Laughter: Theory, Research and Applications*, London: John Wiley & Sons, 117-138
- Goffee, R. et Jones, G. (1996), What Holds the Modern Company Together?, *Harvard Business Review*, 74: 6, 133-148
- Greenberg, J. (2005), *Managing Behavior in Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Hatch, M.J. et Ehrlich, S.B. (1993), Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations, *Organization Studies*, 14:4, 502-526
- Koestler, A. (1964), *The Act of Creation*, London: Hutchinson & Co
- Linstead, S. (1985), Jokers Wild: The Importance of Humour in the Maintenance of Organizational Culture, *Sociological Review*, 13: 3, 741-767
- Plester, B.A. (2007), *Laugh of Loud: How organizational culture influences workplace humour*, Thesis for the degree to PhD Management, Massey University, Albany, New Zealand